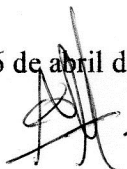


DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, ARGÜELLO MEJÍA CÉSAR GUILLERMO C.I. 1717533580 autor del trabajo de graduación intitulado: “PROPUESTA DE PROCESOS OPERATIVOS Y REDISEÑO DE ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL HOTEL BOUTIQUE “CASA JOAQUÍN” UBICADO EN EL BARRIO DE LA MARISCAL EN QUITO”, previa a la obtención del grado académico de INGENIERO EN GESTIÓN HOTELERA en la Facultad de Ciencias Humanas:

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 26 de abril de 2017



Argüello Mejía César Guillermo

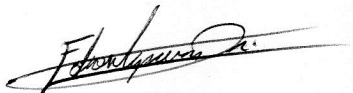
C.I. 1717533580

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

## FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

### ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO

Yo, Mtr Edison Cupuerán director de esta disertación, certifico que el sr. Argüello Mejía César Guillermo ha realizado con mi dirección este trabajo titulado: PROPUESTA DE PROCESOS OPERATIVOS Y REDISEÑO DE ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL HOTEL BOUTIQUE "CASA JOAQUÍN" UBICADO EN EL BARRIO DE LA MARISCAL EN QUITO. de conformidad con las disposiciones del Reglamento de Grados de la PUCE. Autorizo la presentación del informe debidamente revisado y encuadernado para la calificación respectiva.



Mtr. Edison Cupuerán

Quito, abril, 24 de 2017

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS**

**ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**TESIS**

**PROPUESTA DE PROCESOS OPERATIVOS Y REDISEÑO DE  
ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL HOTEL  
BOUTIQUE “CASA JOAQUÍN” UBICADO EN EL BARRIO DE LA  
MARISCAL EN QUITO**

**DIRECTOR: Mtr. EDISON CUPUERÁN**

**CÉSAR GUILLERMO ARGÜELLO MEJÍA**

**QUITO, 2017**

## **DEDICATORIA**

Dedico con gran amor esta tesis, fruto de esfuerzo y dedicación, a mis padres; quienes me han formado con numerosos valores no solo personales, sino también profesionales. De igual manera, quisiera agradecerles por tanta lucha y sacrificio cotidiano, para hacer de mí una persona capaz de afrontar todo percance, y ver en cada problema un reto mas nunca un obstáculo. El presente trabajo es solamente la demostración física de todos los conocimientos que he adquirido a lo largo de mi carrera estudiantil que, de no ser por mis taitas, probablemente jamás la hubiese culminado. En breves rasgos, ésta tesis tan solo demuestra que sí rindió frutos cada gota de sudor derramada por ellos, al formar de su hijo un profesional, orgulloso de sus padres y eternamente agradecido por su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco con mucho fervor el presente trabajo a:

Al Magister Edison Cupuerán que, además de ser uno de los mejores profesores que he tenido a lo largo de mi vida estudiantil, me ha dirigido en el transcurso de la investigación. Le quedo muy reconocido por toda la paciencia y el tiempo que me ha dedicado, con lo que he podido realizar mi tesis de una manera organizada, elocuente y brindar un aporte real al establecimiento de estudio.

Al Hotel Boutique “Casa Joaquín”, a su personal y dirigentes; por haberme abierto las puertas del establecimiento, facilitando toda información que ayude al correcto desarrollo de la investigación. Les doy las gracias por el tiempo que han compartido conmigo desde un inicio, colaborando con mi formación profesional e incluso llegar más allá, brindándome amistad, fuerzas y apoyo para culminar con mi carrera estudiantil.

A mi tía Susana Arguello, por su preocupación sobre mi futuro académico y el haberme guiado cuando lo necesitaba. Le agradezco por haberme ayudado a escoger la universidad que ha abierto más de una puerta en mi vida, permitiéndome viajar y formarme mejor profesionalmente.

A aquella familia que se escoge, también llamada “amigos”, quienes me han impulsado a lo largo de la carrera, brindándome fortaleza para seguir adelante con paso firme. Muy especialmente a Lucho Arcos, Azdrubalita Vicuña, Michus Orozco, Vaquera Navarrete, Petite Bayas y Mocosita Torres.

# ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
ÍNDICE.....	iii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	v
ÍNDICE DE ANEXOS.....	v
1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Justificación .....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Objetivos .....	2
1.3.1. General: .....	2
1.3.2. Específicos.....	2
2. CAPITULO 2: CATEGORIZACIÓN Y GENERALIDADES DE LA HOTELERÍA .....	4
2.1. Historia de la hotelería .....	4
2.2. Hotelería y su caracterización.....	5
2.2.1. Tipología Hotelera.....	5
2.2.2. Tendencias Hoteleras.....	8
2.2.3. Hoteles Boutique .....	11
2.3. Departamentalización hotelera.....	13
2.3.1. <i>House Keeping</i> .....	18
2.3.2. Marketing.....	19
2.3.3. Front Desk .....	20
2.3.4. Alimentos y Bebidas.....	21

2.3.5.	Relación entre departamentos hoteleros .....	22
2.4.	Caracterización de la atención al cliente.....	23
2.4.1.	Momento de la verdad .....	23
2.4.2.	Estrategias para una atención de calidad .....	24
3.	CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN EN EL HOTEL BOUTIQUE “CASA JOAQUÍN” ..	25
3.1.	Descripción del establecimiento de estudio .....	25
3.2.	Recopilación de información del hotel .....	29
3.2.1.	Encuesta a Colaboradores:.....	29
3.2.2.	Área de House Keeping.....	30
3.2.3.	Marketing.....	31
3.2.4.	Front desk .....	32
3.2.5.	Alimentos y Bebidas.....	33
3.3.	Recopilación de información dirigido a los huéspedes.....	33
3.3.1.	Encuesta a clientes.....	34
4.	CAPITULO 4: Propuesta de procesos operativos y rediseño de estrategias de atención al cliente en el hotel Boutique “Casa Joaquín” .....	35
4.1.	Tabulación de resultados.....	35
4.1.1.	Estudio del clima laboral .....	35
4.1.2.	Encuestas a huéspedes .....	38
4.1.3.	Áreas Operativas.....	43
4.2.	Propuestas de implementación.....	50
4.2.1.	Clima laboral .....	50
4.2.2.	Encuesta a huéspedes.....	52
4.2.3.	Área de House Keeping.....	53

4.2.4.	Área de Marketing.....	55
4.2.5.	Área de Front Desk.....	57
4.2.6.	Área de Alimentos y bebidas.....	60
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	63
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	66
6.1.	Fuentes Impresas.....	66
6.2.	Fuentes Virtuales .....	68
7.	ANEXOS.....	71

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1:	Organigrama gerencial .....	15
Gráfico 2:	Ejemplo de organigrama N° 1 .....	16
Gráfico 3:	Ejemplo de organigrama N° 2.....	17
Gráfico 4:	Jerarquización Hotel Boutique Casa Joaquín.....	29
Gráfico 5:	Medio por el cual el hotel se dio a conocer ante el cliente.....	56

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1:	Equivocaciones de mayor relevancia .....	44
Tabla 2:	Análisis Clima Laboral en base a Causa y Efecto.....	50
Tabla 3:	Análisis del área operativa de House Keeping .....	53
Tabla 4:	Análisis del área operativa de Front Desk.....	57
Tabla 5:	Análisis del área operativa de A&B .....	60

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1:	Categorización hotelera en Ecuador .....	71
----------	--	----



Anexo 2: Clima Laboral .....	74
Anexo 3: Rutina en una habitación vacía y sucia o de Check Out .....	76
Anexo 4: Rutina en una habitación ocupada .....	78
Anexo 5: Rutina en una habitación que no se rentó .....	80
Anexo 6: Apariencia Del Personal De Front desk.....	81
Anexo 7: check in a clientes con reserva.....	81
Anexo 8: Check In A Clientes Sin Reserva (Walk In) .....	83
Anexo 9: Check Out De Los Clientes .....	85
Anexo 10: Apariencia Del Personal De A&B .....	86
Anexo 11: Manipulación De Alimentos .....	87
Anexo 12: Sistema De Aprovisionamiento .....	87
Anexo 13: Servicio Hacia Los Comensales .....	88
Anexo 14: Encuesta a clientes en inglés.....	90
Anexo 15: Encuesta a clientes en español .....	91

# 1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

## 1.1. Justificación

La implementación de nuevos procesos permite un mejor control de las actividades de producción en una empresa, en este caso el Hotel Boutique Casa Joaquín; al rediseñar los procesos con posibles deficiencias en el área interna de un hotel, los huéspedes podrán apreciar una mejor calidad del servicio, lo que beneficiará no solo al establecimiento, sino al personal que forma parte de este organismo. Mediante estos cambios se busca brindar una mejor imagen como receptores turísticos y con estos detalles, se espera incrementar la llegada de turistas a esta zona y así generar más divisas para futuros proyectos dedicados a la hotelería (Weissinger, 2001, págs. 11-12). El beneficiario directo de este proyecto sería el hotel en sí, ya que al brindar un mejor servicio es propenso a recibir buenos comentarios del establecimiento, originando la posibilidad de un *forecast*<sup>1</sup> más elevado, lo que beneficiará a su imagen y promoción.

El mejorar o rediseñar procesos con deficiencias en la estructura de un hotel abre la oportunidad de liderar el mercado dentro de una zona específica, lo que crea competitividad entre establecimientos del mismo sector y rango; motivando así una posible mejora por parte de la oferta. En este caso de estudio se tomará el barrio de la Mariscal, en la ciudad de Quito, ya que es uno de los sectores más visitados por los turistas, tanto nacionales como extranjeros (Diario el Telégrafo, 2014). Al generar un mejor nivel de calidad en los servicios de hospedaje se puede fomentar un grado de competencia entre los establecimientos de alojamiento del sector, específicamente en el tema de la calidad del servicio.

El Hotel boutique “Casa Joaquín” tuvo un gran aporte en la formación pre-profesional de quien desarrollo este tema, ya que permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos, hasta aquel momento, de una forma teórica. Ésta fue la primera experiencia profesional que confirmó que la carrera estudiada era la adecuada acorde al perfil personal; es por esto que al constatar la inexistencia de estrategias de procesos operativos y verificar, por experiencia,

---

<sup>1</sup> Forecast: Es la estimación de ventas que tenemos para un determinado periodo de tiempo (Teijeira, 2016). En la hotelería se lo entiende como el porcentaje de ocupación proyectada.

ciertas falencias entre los departamentos de *front desk* y A&B, como acto de gratitud y consideración, se busca cooperar con el hotel y restaurar las áreas con ciertas deficiencias, que sustraen una buena imagen al personal y, por lo tanto, al hotel en sí.

## **1.2. Planteamiento del problema**

La calidad que se da a los servicios de un hotel, se la hace con cada detalle; cuando el huésped llega a un área de servicio se le debe atender oportunamente, de inmediato y con una sonrisa (Hernández Castillo, 2009, págs. 23-24) Estos detalles de servicio se ven en cada actividad que se realiza en un establecimiento; la desorganización de los diferentes departamentos de un hotel, sea cual sea su categoría, genera una falencia del mismo, cuando se debe brindar un servicio de calidad al huésped, el cual percibe y juzga la calidad del establecimiento. Estos parámetros y expectativas por parte de los visitantes se elevan aún más, cuando se alojan en un hotel de alta categoría, como son los “Hotel Boutique”, por éste motivo es imprescindible implantar parámetros delimitantes y deberes para cada una de las áreas y el personal que las conforman.

En el caso del Hotel Boutique “Casa Joaquín” la presente investigación se enfocará únicamente en las correctas y oportunas maneras de proceder en los departamentos de House keeping y Marketing; además, se deberá analizar la calidad de servicio al cliente, los deberes y limitantes, entre los departamentos de *front desk* y A&B, excluyendo todo aspecto ajeno a éste como los detalles financieros. Durante el tiempo en que se observó su funcionamiento, eran estos departamentos y sus actividades las que necesitaban mayor análisis y correcciones.

La pregunta que se emplea como guía de investigación es la siguiente: ¿Cuáles serían los procesos operativos para mejorar la calidad en el servicio que se ajusten al contexto del Hotel Boutique “Casa Joaquín”?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. General:**

Proponer procesos operativos de calidad en el servicio del Hotel Boutique “Casa Joaquín” para mejorar la calidad de servicio en sus principales departamentos.

### **1.3.2. Específicos**

- Describir la situación actual de los procesos operativos del Hotel Boutique “Casa Joaquín” para establecer una línea base.
- Analizar los procesos operativos de servicio al cliente del Hotel Boutique “Casa Joaquín” que demuestren falencias para ser corregidas.
- Definir los procesos operativos de calidad para los principales departamentos del Hotel Boutique “Casa Joaquín” acorde a sus características.

## **2. CAPITULO 2: CATEGORIZACIÓN Y GENERALIDADES DE LA HOTELERÍA**

### **2.1. Historia de la hotelería**

No es fácil imaginar o describir cómo serían los primeros huéspedes de un hotel, sobre todo por el hecho de que antes de que se establezcan los establecimientos hoteleros como tal hubo una gran historia que los llevaron a su creación; pero algo que si resulta un poco más fácil de entender es que obviamente la hotelería se inició por el turismo , pero uno diferente al actual, generalmente forzado por la necesidad; el primer turismo era de migración, después intercambio comercial, más adelante, estancia de conquistadores, para, ya en la edad media, sumarse a ellos las peregrinaciones (García, 2013, págs. 18-23). Y como es evidente, tanto la infraestructura como la calidad del servicio evolucionaron paulatinamente; desde chozas, pasando por casas hospitalarias hasta la aparición de los primeros “hoteles”; a esto se le puede sumar que no siempre fue con fines de lucro, sino hasta el Medievo que, impulsado por el auge de las peregrinaciones, la hospitalidad se convirtió en una fuente de ingresos para los hombres libres.

En el siglo XV resurge el termalismo<sup>2</sup>, con lo que los lugares de acogida comienzan a organizar entretenimientos para los huéspedes, de tal manera que la diversión se convierte en un motivo complementario del simple alojamiento, dando lugar a una importante actividad social (Gonzáles & Talón, 2003), que posteriormente en la historia será un aspecto relevante de competitividad entre establecimientos. De esta manera se puede evidenciar el proceso paulatino mediante el cual fue evolucionando la hotelería. Pero no fue hasta el siglo XVIII que surge la palabra “Hotel” como tal; se sabe que sus raíces son de las mismas que hospitalidad, hospicio, huésped, pero de donde nace netamente el termino; es de la derivación de la palabra francesa “hôte” que se la utiliza para anfitrión como para huésped; el femenino es “hôtesse” o anfitriona, cuya palabra es más conocida ya que hace referencia a una azafata (García, 2013, pág. 25). Y es en 1794 que se inaugura el primer hotel en Estados Unidos, llamado “City hotel”, ubicado en la ciudad de Nueva York y con un número de 73 habitaciones. Posterior a

---

<sup>2</sup> Actividad basada en ofrecer descanso y recuperación a los soldados que volvían de las cruzadas (Gonzáles & Talón, 2003).

este acontecimiento la revolución del transporte juega un papel muy importante para el turismo y por ende para la hospitalidad, ya que provoca un incremento importante de los viajes de placer; que en aquel momento solo era para la clase con capacidad adquisitiva más alta. Es para el siglo venidero, el XIX, que figuran dos personajes muy importantes para la industria del turismo; Thomas Cook, considerado el primer agente de viajes y a la vez creador de esta actividad y; Henry Wells, fundador de American Express, que diversificó las formas de pago. Con el aporte de estos dos personajes es que se desarrolla el concepto de la hotelería moderna, y que por primera vez las habitaciones contaron con cuarto de baño propio, los servicios de restauración con una cuidada presentación y los clientes disfrutaron de una atención personalizada (González & Talón, 2003, págs. 15-16). Después de esta etapa y como carácter de competitividad es que empiezan a diversificarse los establecimientos, con infraestructura y servicios diferentes.

## **2.2. Hotelería y su caracterización**

La hotelería es uno de los componentes del alojamiento, lo que, según el Reglamento General de la Ley de Turismo en Ecuador, artículo 43, se entiende como el conjunto de bienes destinados por persona natural o jurídica a prestar el servicio de hospedaje no permanente. El sector hotelero en sí comprende todos aquellos establecimientos dedicados profesional y cotidianamente a proporcionar alojamiento a las personas; mediante precio, con o sin, servicio de carácter adicional (Mestres Soler, 1995, p. 155). Como una empresa dedicada al sector del servicio, el hotel debe cumplir con parámetros de funcionamiento, pero también con parámetros de calidad en el servicio que permitan brindar una estadía acorde a los requerimientos del cliente y las características fundamentales de la hospitalidad.

### **2.2.1. Tipología Hotelera**

Con el pasar del tiempo las empresas de alojamiento se han ido diversificando, con el objetivo de adaptarse a las necesidades cada vez más exigentes por parte de los usuarios, y también con el afán de poder establecerse en un mercado que cuenta con mucha competitividad. Como resultado del desarrollo turístico, estas empresas pasaron de su homogeneidad a captar varios mercados, por lo que hoy en día se pueden apreciar varios tipos como son:

- Hotel

- Hostal
- Hostería
- Hacienda turística
- Lodge
- Resort
- Refugio
- Campamento turístico
- Casa de huéspedes

Esto en lo que concierne a la tipología establecida a nivel Nacional del Ecuador mediante el reglamento de alojamiento turístico, con fecha de publicación del 24 de marzo del 2015.

Dentro de esta categorización existen sub clasificaciones para cada uno de los establecimientos que se basan en distintos parámetros; y los hoteles no son un caso de excepción, pero a su vez tiene diversas tipologías que van acorde al tipo de estudio que se realice. Según Lattin Gerald W. (2008) en el libro “Administración moderna de hoteles y moteles”, los hoteles tienen 4 tipologías principales:

a) Hotel comercial o de tránsito

Es un establecimiento generalmente de ciudad y suelen situarse en el centro de negocios, tienen un enfoque corporativo, con un nicho de mercado referente a ejecutivos que viajan por motivo de negocios. Por su tipo de enfoque las habitaciones de estos hoteles, además de tener disponer de los requerimientos primordiales, disponen de TV por cable, servicio de internet por cable y/o WIFI, caja fuerte, y ciertos insumos de oficina. Además, el hotel consta corrientemente con sala de reuniones, salón de eventos y parqueaderos. Estos hoteles suelen tener una gran afluencia de huéspedes entre los días de semana, pero no es el mismo caso para los fines de semana. De las innovaciones más recientes de este tipo de establecimientos son las habitaciones estudio, en las que las camas están diseñadas de tal modo de durante el día son divanes cómodos, haciendo así que las habitaciones regulares de los huéspedes sean lugares indicados para pequeñas conferencias de negocios.

b) Hotel de vacaciones

Aunque la mayoría de estos establecimientos funcionan todo el año, son considerados como hoteles de temporada, ya sea de verano o de invierno. Se sitúan mayoritariamente en la costa, las montañas o en un balneario ya que su objetivo principal es despejar la mente de sus huéspedes que acuden al lugar en busca de diversión o relajación. Como característica relevante se puede mencionar que en estas empresas existe una relación personal entre los huéspedes y la administración y, a menudo, el personal incluye a un director social, un director de recreaciones o un director de espectáculos y los grandes hoteles pueden tener incluso un departamento de recreación separado.

c) Hotel residencial

Estos hoteles se encuentran principalmente en Estados Unidos ya que parte de su cultura desarrolló el hábito de vivir de modo permanente en hoteles. Se puede definir a estos hoteles como un edificio de apartamentos que ofrece servicios domésticos, comedor y a veces un salón de cocteles. Su nicho de mercado puede ser muy variado, al igual que los otros hoteles, y puede abarcar desde habitaciones simples hasta suites completas para familias.

d) Motel o motor hotel

Son también denominados “hoteles de carretera” y de hecho, era hasta hace poco su característica más peculiar, el hecho de ubicarse en el perímetro de las ciudades y a lo largo de las autopistas, pero con el pasar del tiempo se han ido modernizando a tal punto que hoy en día resulta un poco difícil diferenciarlos de un hotel común, ya que han llegado a ofrecer servicios muy similares y han empezado a situarse en todas partes, incluso en el centro de las ciudades. En la actualidad quizás el distintivo más notorio es que su estacionamiento es gratuito, a diferencia de los hoteles, en cuyos establecimientos se suele cobrar una suma extra por parquear el auto. Cabe recalcar que éste es el concepto que se le podría dar a un Motel, pero lastimosamente en Ecuador hemos alterado el sentido principal de la palabra, para hacer referencia a lugares de encuentro de parejas, siendo el mismo, un concepto erróneo de este tipo de establecimientos. Desde otra perspectiva, y quizás la más aceptada a nivel mundial, es la clasificación hotelera por estrellas, siendo el número de las mismas un indicador que defina los servicios que brinda el establecimiento, teniendo como



hoteles de 2 estrellas uno muy simple en la ciudad, hasta el reconocido “Burj Al Arab” de 7 estrellas, ubicado en Dubái.

Según el reglamento de alojamiento turístico en el Ecuador, con fecha de publicación del 24 de marzo del 2015, los hoteles tienen una clasificación de 2 a 5 estrellas, con requisitos diferenciadores que permiten distinguir las categorías establecidas en el Reglamento. Estos requisitos son de cumplimiento obligatorio para obtener una categoría de alojamiento y/o mantenerla (MINTUR, 2015). En el **ANEXO 1** se puede evidenciar claramente las disposiciones con la que debe cumplir el establecimiento, cuyos de servicios aumentarán acorde al número de estrellas que el hotel desee poseer o mantener. La lista consta de 66 numerales que describen estos parámetros, por lo que describir punto tras punto resulta redundante (ya que la tabla lo sintetiza todo), pero se puede destacar que dentro del reglamento se toman en cuenta aspectos referentes a:

- a) Infraestructura
  - a. Instalaciones generales
  - b. Accesos
  - c. Ascensores
  - d. Área de clientes (General, Habitaciones y cuartos de baño & aseo)
- b) Servicios

### **2.2.2. Tendencias Hoteleras**

Así como progresó en un principio la hotelería para llegar a ser lo que es hoy en día, también se ha ido diversificando para satisfacer a sus clientes cada vez más exigentes, y debido a la gran oferta el mercado no ha tenido otra opción más que de variar, para distinguirse o resaltar ante los competidores, por tal motivo es que este mercado empresarial está en constante evolución, a tal punto que hoy en día encontramos todo tipo de establecimientos hoteleros, que se adaptan y sacan provecho de cualquier clima, ubicación o entorno. De entre todas estas estrategias diferenciales se encuentran varias que promueven no solo la economía sino también la imaginación del ámbito turístico, como ejemplo de esto se mencionara algunas de las tendencias actuales dentro del sector hotelero que hacen énfasis en tanto a nivel de servicio, de marketing y de infraestructura.

- Property Management System

También conocido por sus siglas en inglés “PMS”, se trata de sistemas informáticos o aplicaciones móviles adaptativas a los requerimientos de las empresas y sus clientes; el objetivo de aquello es optimizar la gestión del establecimiento. Ciertos de estos programas son muy conocidos e incluso utilizados en cadenas hoteleras de renombre, como es el caso de “OPERA” o “AMADEUS”, pero lo nuevo de estos sistemas es que cada vez facilitan más la vida de los clientes, un ejemplo de esto es que ya hay ciertos hoteles en donde se ha implantado los “self check-in”, como es el caso de CITIZENM HOTELS (CitizenM, 2016); en donde ya no se requiere obligatoriamente de un recepcionista para recibir a la persona o grupo, sino que el mediante una maquina la persona realiza su proceso automatizado de llegada.

Además de los sistemas computarizados, el uso cada vez más común de los SmartPhones, ha impulsado a una nueva tendencia que combine los servicios del hotel con aplicaciones móviles, un ejemplo de aquello es el servicio que ofrecen INTERCONTINENTAL HOTEL & RESORTS; que permite a las personas realizar un tour virtual por las diferentes habitaciones con las que constan los hoteles, de esta manera el huésped ya sabe cómo es exactamente el lugar donde se va a quedar (IHG, 2016).

- Redes sociales

El mundo virtual más utilizado de la actualidad como son las redes sociales, ha pasado de ser un lugar en donde compartir noticias con los amigos, a llegar a ser un centro de negocios. Las empresas en general, y la hotelería no es una excepción, han aprovechado todo el tiempo que nosotros dedicamos a estas actividades, para promocionar sus productos y servicios. Pero algo innovador es que ahora no solo las empresas se adaptan, sino que las redes sociales en sí se están acoplando al nuevo mercado, un ejemplo de esto es Twitter, que pronto lanzará el programa “Twitter Commerce” que permitirá a las personas hacer el pago mediante la misma vía electrónica. La cadena hotelera pionera en acoplar este servicio es LOEWS, que desde ya ofrece el servicio de hacer una reservación en Twitter, en donde la persona que desee realizar una, solo debe usar el hashtag #BookLoews y automáticamente se redirecciona a una conversación privada con personal del hotel, en donde se solicita información personal y forma de pago (LOEWS, 2016).

- Smart Rooms

Para aquellas personas amantes a la tecnología, ya se han creado habitaciones inteligentes, que constan con varias características que acoplan la tecnología moderna con la comodidad, un gran ejemplo de aquello es el ECCLESTON SQUARE HOTEL LONDON que ofrece a sus huéspedes una iPad al momento de su ingreso, con la que controlan el ambiente de la habitación, como por ejemplo la temperatura de la habitación, pueden prender o apagar las luces, abrir y cerrar las cortinas, entre otras cosas, y todo esto solo con el oprimir ciertos botones en la pantalla del dispositivo. Otros hoteles pioneros en brindar servicios similares a estos son el “Aria Resort” en Las Vegas, el “Marlin Hotel” en Miami, y el “Hotel Península”, en Tokyo. Pero un caso muy particular es el hotel KUBE, ubicado en la ciudad de París, en donde los sistemas biométricos han sustituido a las llaves o las tarjetas magnéticas ya que, para brindar mayor seguridad a los huéspedes, sus habitaciones se abren sólo con la huella dactilar del huésped; otro caso parecido se da en el hotel NINE ZERO, en la ciudad de Boston, en donde la suite presidencial consta de un sistema de lectura ocular para acceder al lugar (Hosteltur, 2017).

- Tematización

De todo lo descrito anteriormente quizás los más llamativos sean los hoteles temáticos, que provocan una gran admiración en sus huéspedes porque más allá de brindarles un confort, les generan una experiencia que pueden percibirla a través de sus sentidos, de entre los más destacados tenemos los siguientes:

- a. Hotel Luxor, ubicado en Las Vegas, este establecimiento se acopla al estilo de un palacio del antiguo Egipto, brindando a sus huéspedes muchas sensaciones que no podrán encontrar en otro lado; desde su entrada en donde se encuentra una gran pirámide y la esfinge de Tutankamon, además el estilo de sus habitaciones tiene un ambiente acorde al lugar (LUXOR Las Vegas, 2016).
- b. Jumbo Hostel, ubicado en Estocolmo, Irlanda, Su peculiaridad y originalidad es que adaptaron un avión Boeing 747 para convertirlo en un lugar de alojamiento muy extrovertido, además el hotel se encuentra ubicado en las cercanías del aeropuerto, por lo que también se puede disfrutar del vaivén de los aviones (Jumbo Stay, 2016).

- c. Hobbit Motel, ubicado en Nueva Zelanda, es una clara evidencia de cómo se ha querido pasar de la pantalla grande a la realidad. Este Motel se basó en la película “El señor de los anillos” para ofrecer a sus huéspedes la posibilidad de sentirse como en la película, ya que en sus exteriores e interiores tiene una fuerte influencia de los hogares ocupados por los “Hobbits”, en el largometraje (Woodlyn Park, 2016).
- d. Hotel Nhow, ubicado en la ciudad de Berlín, está diseñado para todos aquellos amantes a la música, especialmente al Rock, ya que todo está diseñado para que sus huéspedes se sientan unas estrellas musicales. Todo el establecimiento, incluyendo las habitaciones tiene una decoración que hace fuerte énfasis en la alegría y lo colorido de la música, se pueden apreciar muchas guitarras y autografiados por importantes bandas musicales, además constantemente hay shows en vivo para amenizar la experiencia en el lugar (nhow Hotels, 2016).

Lo descrito anteriormente es una breve recopilación de las últimas tendencias que han impactado en el sector hotelero, pero como es evidente, cada vez salen a flote nuevas ideas que alteran de cierta manera el mercado, con la idea de crear y satisfacer nuevas necesidades en la demanda, que se vuelve cada vez más exigente. Y enfocándonos a un punto de la exigencia en particular, es de donde nace un concepto hotelero para la clase mayores requerimientos, los denominados “hoteles boutique”.

### **2.2.3. Hoteles Boutique**

Debido a la pronta aparición de esta tendencia hotelera, las fuentes de información son algo escasas, tanto a nivel bibliográfico como en el marco legal ecuatoriano, es más, este tipo de establecimiento ni siquiera consta dentro de las normas jurídicas con base en la hotelería o el turismo; es por tal motivo que el punto de vista que se describirá es desde una perspectiva general, a nivel global, mas no local.

Los Hoteles del siglo XX, algunos influenciados por la Belle Époque<sup>3</sup> y otros por el turismo, basaron su arquitectura en parámetros muy similares, dando lugar a ofertas de contenido

---

<sup>3</sup> Belle Époque: El término, adoptado del francés -ya que fue en Francia donde se dio principalmente este fenómeno-, hace referencia a un periodo de tiempo comprendido entre los años 1890 y el verano de 1914 (EcuRed, 2016).

homogéneas, dentro de la misma categoría (Gallego, 2002). Es entonces, a partir de los años 80 que nace un nuevo concepto en la hotelería, buscando una disrupción<sup>4</sup> ante los estándares impuestos por las grandes cadenas hoteleras que regían hasta el momento (Tord, 2016). Y fue precisamente en el año de 1984 que los señores Ian Schrager y Steve Rubell crean en la ciudad de Nueva York el primer Hotel Boutique de la historia, como ruta de escape hacia la hotelería convencional de aquella época (TheBBH, 2016). Tuvo tal impacto, que años después se empezaron a inaugurar hoteles con esta tendencia, no solo a nivel local, sino mundial. El objetivo de aquello fue capturar un mercado que no había sido satisfecho por completo, aquellos que buscaban exclusividad y algo diferente a lo habitual hasta el momento.

Estos establecimientos, a pesar de seguir la misma tendencia, han variado desde entonces, por lo que no se le ha otorgado aún una definición precisa, pero se puede empezar desde sus raíces con la palabra “boutique”, de origen francés, que se ha popularizado para hacer referencia a pequeños negocios o tiendas en los cuales, por lo general, se venden productos de alto refinamiento y exclusividad. Las boutiques son lugares refinados en donde no se exhiben productos masivos o de precios bajos, sino más bien elementos de diseño y de creatividad particular. (DefiniciónABC, 2016)

Pero definir la hotelería boutique en sí es aun complicado ya que va a depender desde la perspectiva en la que se vea, por lo que hay muchas páginas Web y autores que lo describen de diversas maneras; como las siguientes:

- “El término Hotel Boutique es originario de Europa, utilizado para describir hoteles de entornos íntimos, generalmente lujosos o no convencionales y emplazados en antiguas casas. Estos hoteles se diferencian de las grandes cadenas por ofrecer una clase de alojamiento, servicios e instalaciones excepcionales y personalizados” (Arquigrafico, 2016).
- “El concepto Boutique presupone el gusto más refinado tanto en la decoración como en la comida, significa experimentar algo fuera de lo ordinario. Son pequeños

---

<sup>4</sup> Disruptivo: Es un término que procede del inglés “disruptive” y que se utiliza para nombrar a aquello que produce una ruptura brusca. Por lo general el término se utiliza en un sentido simbólico, en referencia a algo que genera un cambio muy importante o determinante (DefiniciónDE, 2016).

establecimientos y capaces, por lo tanto, de mantener un alto nivel de atención personalizada. La mayoría cuenta con menos de 50” (QuitoBoutiqueHotels, 2016).

Si lo buscamos con diccionarios en inglés también encontramos aspectos similares:

- “Un Hotel Boutique es un pequeño establecimiento que ofrece servicios y productos con altanamente especializados” (Merriam, 2016).

Es decir que de entre los conceptos descritos y muchos otros buscados hay dos palabras que resaltan fuertemente “PEQUEÑOS & CALIDAD”, por lo que se puede deducir que estos establecimientos son pequeños, pero con una tendencia minimalista y altos estándares de calidad que buscan brindar a sus huéspedes un servicio altamente personalizado. Entonces, un rasgo distintivo de estos hoteles es la calidez con la que se atienden a los huéspedes, del mismo modo el concepto de la propiedad es muy importante, ya que por lo general están ubicados en casonas patrimoniales con una historia detrás y también pueden estar circunscritas a entornos acogedores. La exclusividad de estos hoteles implica intimidad, donde prima la privacidad, los servicios personalizados, la atención y el lujo, en combinación con una infraestructura moderna y diseños interiores minimalistas acoplados a la tecnología contemporánea (ElComercio.pe, 2013).

### **2.3. Departamentalización hotelera**

Al igual que cualquier empresa productora de bienes o servicios, un hotel requiere de cierta organización, con lo que se establece sistemática y racionalmente la disposición del todo sometiendo a reglas el número, el orden y la dependencia de sus partes, personas y cosas con miras a determinar sus fines (Mestres Soler, 1995). Por tal motivo la departamentalización es fundamental, ya que se distribuyen tareas específicas, logrando alcanzar los objetivos empresariales con mayor facilidad. Pero la razón básica que obliga a la departamentalización es la limitación del número de subordinados que pueden ser dirigidos con eficacia, es decir, el principio de amplitud de control<sup>5</sup> (Mestres Soler, 1995). Si se enmarca el aspecto de organización y departamentalización en un hotel, es básico mencionar que se requiere

---

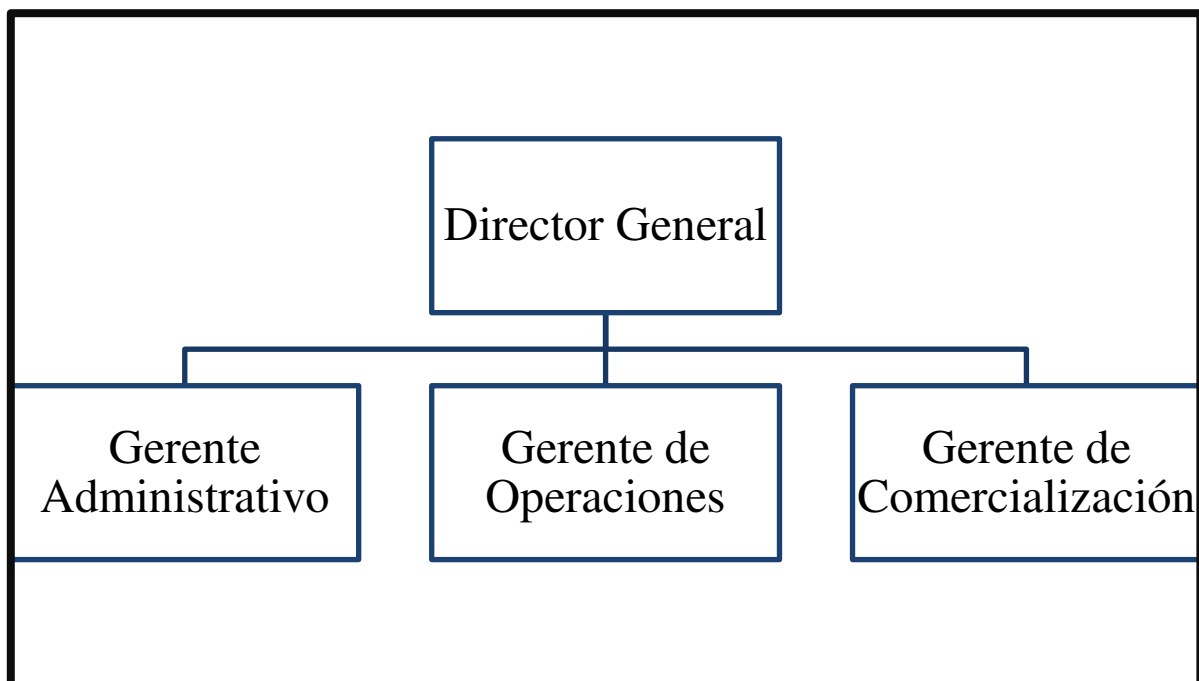
<sup>5</sup> Se denomina “amplitud de control” al número de subordinados que pueden ser supervisados eficazmente por una sola persona. (Mestres Soler, 1995)

obligatoriamente de control o dirección de los dirigentes hacia sus colaboradores, en este sentido el tratadista Urwick indica que: “el número de subordinados cuyas tareas son interdependientes y que pueden ser dirigidos con efectividad por un individuo es limitado” (Mestres Soler, 1995); menciona además que no debería exceder de 5 o 6 personas, a esto se lo conoce como principio de amplitud de control, y es gracias a este tipo de estrategias que se obtiene una organización optima dentro de cada departamento empresarial, incluyendo a los hoteles (Mestres Soler, 1995).

Como resulta evidente, acorde a mas estrellas posee el hotel, más densa será la complejidad de su distribución por áreas, ya que su departamentalización será más variada, por efecto de simplificar las labores mediante una apropiada organización. De acuerdo a Gonzáles & Talón (2003), no se debería imponer un modelo específico de organización hotelera único para todos los hoteles; cada hotel y cadena hotelera tiene el suyo propio ya que esta organización depende de muchos factores tales como el tamaño, la categoría, la ubicación, el sistema de trabajo, el tipo de clientela, etc. Es por tal motivo que representarlo gráficamente es lo más oportuno, y para una empresa tal como los hoteles, resulta muy apropiado hacerlo mediante un organigrama. Para Báez Sixto en el libro “Hotelería”, se puede resumirlo en tres cuadros:

- Organigrama con 3 gerencias divisionales

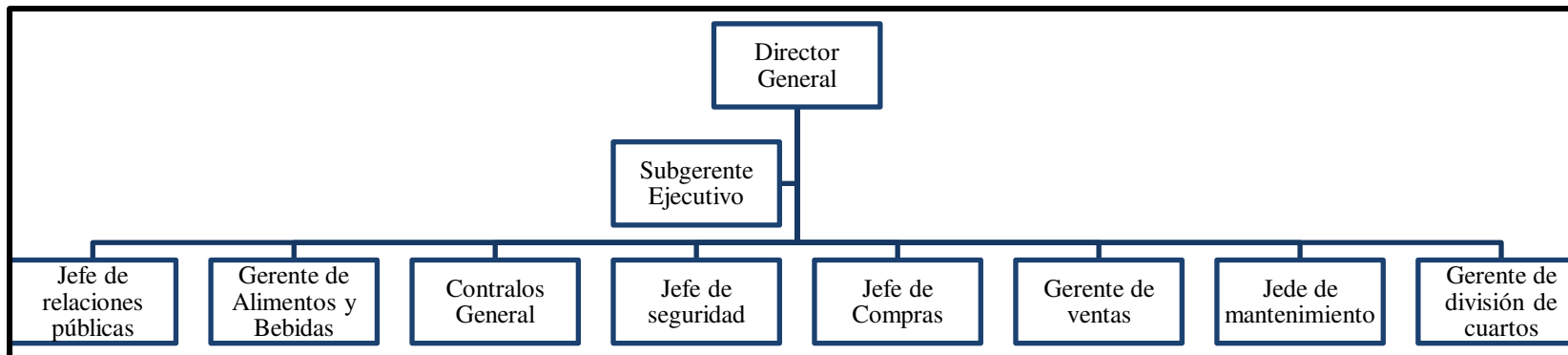
Gráfico 1: Organigrama gerencial





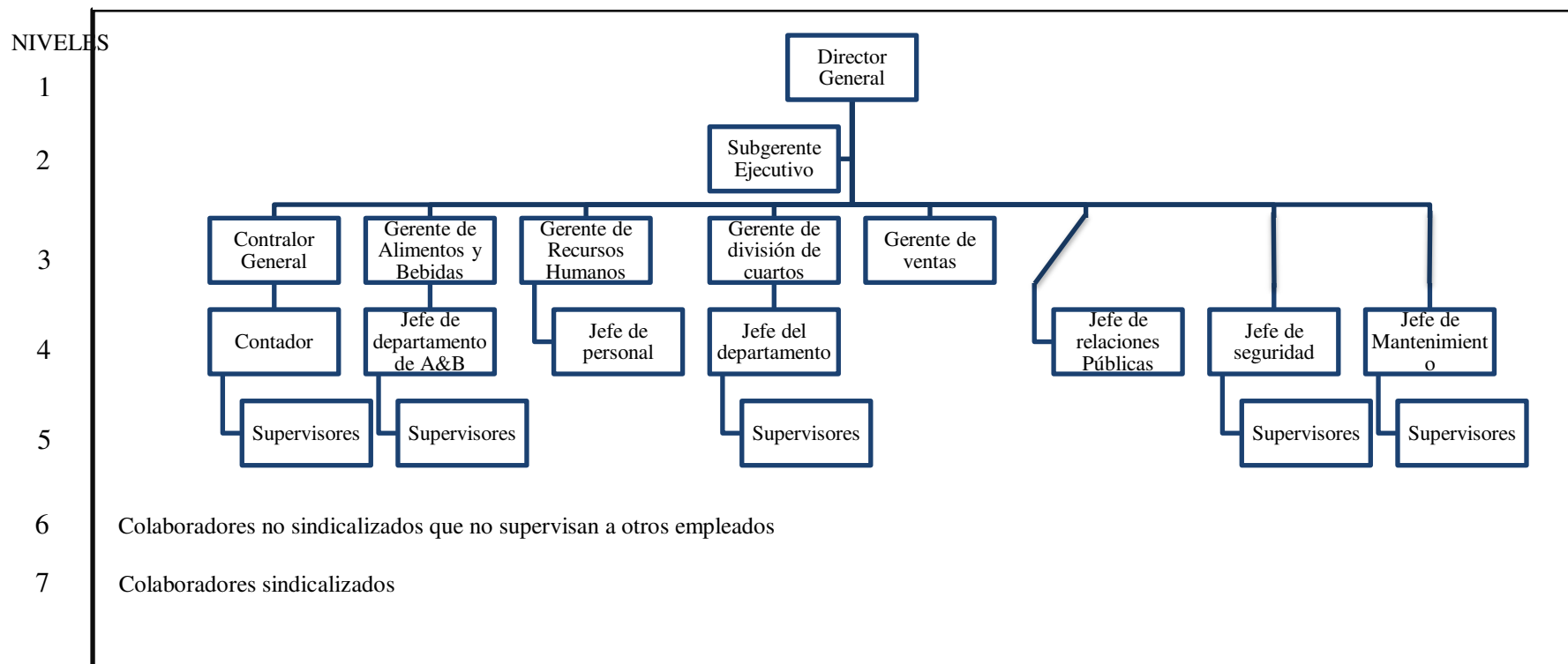
- Organigrama más común en la mayoría de los hoteles de 5 estrellas

**Gráfico 2: Ejemplo de organigrama N° 1**



- Organigrama con niveles para presentaciones y comités

**Gráfico 3: Ejemplo de organigrama N° 2**



Cabe recalcar que esta descripción puede ser vista desde varios ángulos, acorde al estudio o a lo que se desee recalcar, es decir que las representaciones gráficas descritas anteriormente son solo una breve manera de resumir la distribución en los hoteles, ya que se lo podría hacer también mediante organigramas afín a su naturaleza (micro, macro y meso administrativo), a su ámbito (generales o específicos), según la presentación (horizontales, verticales y mixtos) y según el contenido (integrales, funcionales o de puestos/plazas & unidades); además de varias otras maneras que no sean los organigramas. El presente estudio se enfoca en solo 4 área o departamentos hoteleros; *House Keeping*, Marketing, Alimentos & Bebidas y *Front Desk*.

### **2.3.1. *House Keeping***

En inglés este concepto engloba tanto a la gobernanta y a su equipo como a las actividades que realizan (*House*-casa, *keeping*-conservar), las mismas que se pueden dividir en dos principales; de producción y también de soporte a otros departamentos (Garre, 2005)

- a) De producción: se lo ve desde este punto de vista porque es éste departamento el que prepara todo el conjunto de productos que el cliente va a consumir.
- b) De soporte: el servicio de limpieza y cuidados que da este departamento hace posible el correcto funcionamiento de otras áreas. Un ejemplo es que si no se llevaría la mantelería el departamento de A&B no pudiera funcionar adecuadamente.

Según Garre (2005), una vez que tanto éste departamento como los otros que conforman el hotel hayan entendido los principios, valores y objetivos del establecimiento; el área de *house keeping* tiene objetivos fundamentales que se acoplan a cualquier tipo de establecimiento, sin importar su tipología o categoría:

- a) La atención al cliente: Es el objetivo primordial que tanto este como los otros departamentos comparten para hacer sentir a los huéspedes una experiencia acogedora.
- b) La limpieza: Es la razón de ser propia de ésta área, que el establecimiento entero, incluyendo lugares no accesibles para los clientes, este en estado impecable.
- c) El mantenimiento: se verifica que tanto las instalaciones físicas como los equipos y otros estén en perfecto estado de conservación y funcionamiento, de lo contrario se lo comunica al departamento encargado para su reparación preventiva o correctiva.

- d) La dotación: Todos los elementos que componen la decoración y el montaje permanente de cualquier área deben estar siempre en su sitio. Es objetivo de este departamento el detectar cualquier carencia o falencia y rectificarlo.
- e) La calidad: Se debe cumplir con los estándares establecidos por el hotel en cada una de las operaciones con el objetivo de satisfacer todas las necesidades del cliente.

Además de los objetivos mencionados, este departamento cuenta con una gran cantidad de funciones a efectuar y para realizarlo se requiere de gran organización y control rutinario. Son varios los métodos que se utilizan en esta área para cumplir con sus labores cotidianas, de entre los cuales resaltan hojas de control e información que ayudan realizar sus tareas de una manera más fácil y ordenada.

### **2.3.2. Marketing**

En el ámbito hotelero, al igual que en muchas otras industrias, se entiende por “Marketing” como el proceso a través del cual se consigue que los compradores se contacten con los vendedores y se lo puede considerar efectivo cuando la campaña realizada logra que el consumidor se fije en un servicio, producto o una idea determinada para después realizar su compra (Ismail, 2001).

Son una grande cantidad de aspectos a tomar en cuenta en este departamento para su correcto y adecuado funcionamiento, pero el primordial es saber a qué mercado objetivo se dirigen los productos o servicios ofrecidos. Una vez teniendo en claro este parámetro se pueden establecer planes de marketing para llegar a de una manera eficaz al *target*<sup>6</sup>; y en el mercado hotelero se suelen utilizar estas 4 estrategias (Ismail, 2001):

- a) Acuerdos: Se ofrecen los productos o servicios del establecimiento de manera gratuita o con un descuento significativo a cambio de publicidad, con lo que se benefician ambas instituciones, los medios con los que se suele realizar esto es con:
  - Radios y canales televisivos.
  - Revistas, tanto a nivel nacional como internacional.

---

<sup>6</sup> Target: palabra en inglés utilizada para definir al “mercado objetivo”.

- Empresas encargadas de la impresión de productos colaterales o de guías telefónicas.
  - Internet.
- b) Cooperación: Como lo indica la palabra, el concepto base de esta estrategia es la ayuda mutua entre dos empresas, promocionando cada una los productos o servicios que la otra entidad ofrece. Se suele realizar esto con:
- Agencias de viaje, empresas de marketing, empresas de transporte.
  - Atracciones locales como museos, centros de entretenimientos, entre otros.
- c) Paquetes: Su concepto básico es unir a más de un producto o servicio y ofrecerle como un aglomerado. Al realizar esto el cliente suele sentir una sensación de que ahorro dinero por comprar todo en conjunto y no por separado. Ejemplos de estos servicios son los siguientes:
- Paquetes de incluyan el alojamiento y las comidas.
  - Paquete vacacional, que incluye el hospedaje y entradas a ciertos lugares como pueden ser museos, piscinas, atracciones turísticas, entre otros. Adicionalmente puede incorporar el transporte.
- d) Incentivos: Deben tener algún valor para el usuario de tal manera que se motive a realizar la compra. Un ejemplo de esto puede ser un descuento adicional en su siguiente visita o el uso gratuito de ciertas instalaciones por ser cliente frecuente.

### **2.3.3. *Front Desk***

Este término tiene su traducción literal al español como “escritorio frontal”, y da a entender que es el primer lugar al que se acerca una persona, sea cliente o no, pero se lo ha englobado para dar este nombre a todo el departamento. En el lenguaje hispánico se lo denomina “recepción” y el término es aplicado bajo el mismo principio para cualquier tipo de empresa, pero cabe recalcar que el ámbito hospitalario es más complejo por todas las funciones que aglomera.

Se puede considerar que este departamento es como la tarjeta de presentación ya que es el primer y último punto en el cual el cliente tiene contacto directo con un representante del

hotel. No se puede pensar que un departamento sea más importante que otro ya que todos conforman al establecimiento y el uno no podría trabajar sin los demás, pero si se puede decir que éste es el centro neurálgico del trabajo y coordinador general (García S. L., 2003, págs. 19-20).

El objetivo principal de este departamento es promocionar un servicio de hospitalidad a todos los huéspedes, enfocado a la satisfacción de sus necesidades y expectativas, las cuales deben estar ligadas estrechamente con las normas del establecimiento (Hernández Castillo, Recepción en la hotelería, 2009). Además, es esencial entender que el departamento de *front desk* cumple con diversidad de funciones, pero estas varían acorde al tipo de hotel, su capacidad y los servicios que ofrece. A continuación, se enumerarán las funciones básicas con las que debe cumplir el departamento acorde su turno (Dorado & Cerra, 1996, 1998, 2000):

- Turno de la mañana
  - a) Control de salidas (*check out*).
  - b) Planificación de ocupación del día.
  - c) Seguimiento de disponibilidad de habitaciones.
  - d) Control de *no-show* del día anterior.
  - e) Llegadas tempranas (*early check in*).
- Turno de la tarde
  - a) Asignación de habitaciones.
  - b) Registro de llegadas.
  - c) Control de ocupación (habitaciones y personas).
- Turno de noche
  - a) Últimas llegadas (*late check in*).
  - b) Primeras salidas (*early check out*).
  - c) Cierre del día, informes y previsiones.

Además, mientras realizan esas tareas principales tienen que estar pendientes en todo momento a las peticiones de los presentes y futuros huéspedes para hacer su estancia la más satisfactoria posible.

#### **2.3.4. Alimentos y Bebidas**

Según Feijóo, García & Degrossi (2009), se puede definir al éste departamento como “La administración detallada de los gastos del proceso productivo para la obtención de los equilibrios financiero, comercial y humano”. Este departamento tiene relevante importancia en la operación de un hotel, ya que lo complementa de tal manera que el establecimiento puede llegar a satisfacer todas las necesidades básicas de una persona. Cabe agregar que en ciertas ocasiones; en hoteles medianos y grandes, los ingresos por concepto de alimentos y bebidas pueden superar a las ventas de habitaciones; en hoteles pequeños, a pesar de ser un complemento indispensable, no se suelen ofrecer muchos servicios dentro de ésta área como el de banquetes, por ejemplo (De la Torre, 2006)

El funcionamiento operativo del departamento de alimento y bebidas es muy amplio y se acopla al tamaño del hotel en el que funciona y de los servicios que ofrece, pero se los puede resumir en los siguientes literales (Feijóo, García, & Degrossi, 2009):

- Definir las políticas de compras y relaciones con los proveedores.
- Planificar la recepción de la mercadería comprada.
- Organizar los procesos de almacenamiento y rotación de stock.
- Establecer la metodología de producción.
- Realizar el servicio de comidas y bebidas a los comensales respetando los estándares establecidos.

El hotel del presente estudio solo sirve los servicios de bar y desayunos para sus huéspedes por lo que no se considera substancial el realizar más énfasis en la presente área, pero algo que se debe tomar en cuenta es que al ser un Hotel Boutique, el servicio debe estar acorde a su altura. Por lo tanto, se define a un restaurante boutique como: aquel que ofrece platillos que atraen a personas aficionadas a comer manjares fuera de lo común. El servicio y los precios están acordes con la calidad de la comida por lo que estos establecimientos suelen ser más caros y lujosos (De la Torre, 2006).

#### **2.3.5. Relación entre departamentos hoteleros**

Se denomina “estructura organizacional” al armazón dentro del cual se busca lograr que los individuos que la constituyen formen una sola unidad encaminada a alcanzar los objetivos de la empresa. Y para lograr dicha hazaña se requiere de una buena comunicación como elemento

clave ya que sin ésta la organización sería imposible. En toda empresa influye el grado de satisfacción del personal que la conforma, ya que entre información y clima empresarial, existe una relación mutua. El clima no será favorable si la comunicación no es la adecuada y a su vez, si el clima empresarial es desfavorable la misma credibilidad de la empresa será cuestionada por las personas que tengan que ser receptoras de la información; los clientes o huéspedes en este caso (De la Vega, 2004).

Se entiende por lo citado anteriormente que uno de los pilares fundamentales en cualquier industria es la comunicación entre los departamentos y personas que los conforman. Dentro del campo de la hotelería es imprescindible, ya que se complementan los unos a los otros de manera directa, con especial énfasis en el área de recepción, que es considerado como núcleo de la organización. Para que la comunicación sea más eficaz, se la relaciona con el liderazgo que tiene que estar enfocado en buscar el bienestar de sus colaboradores y de tal manera la de la empresa y los clientes.

## **2.4. Caracterización de la atención al cliente**

La calidad es el resultado de un proceso extenso, paulatino, creativo y de inducción de las facultades empresariales para alcanzar la excelencia en el servicio, es consecuencia de la interacción entre el prestador de servicios y el turista (Ramírez Cavassa, 2007, pág. 43). Se entiende por lo citado, que el prestador de servicios es quien genera un índice de buena o mala calidad, que va a ser percibida por el cliente y definida por la organización, y ésta se la realiza mediante los procesos; los cuales atienden a las necesidades de los clientes y de la organización. Al lograr un grado de calidad optimo acorde a los que espera el cliente o usuario, se logra su satisfacción, que consiste básicamente en cumplir sus deseos y expectativas de manera oportuna y profesional; para llegar a tal punto se pasa por un intermediario, denominado “encuentro de servicio” o “momento de la verdad”, que surge de los procesos interactivos en los que la gente reacciona con sensibilidad a lo que se espera del ofertante de productos o servicios (Chon & Sparrowe, 2011).

### **2.4.1. Momento de la verdad**

Según Ismail (2001), los 10 primeros minutos de estancia en el hotel son cruciales ya que éstos definirán el nivel de apreciación hacia el establecimiento por parte del huésped. El



“momento de la verdad” en sí, engloba el primer contacto que tiene un cliente con algún representante del establecimiento. En la hotelería suele ser con el departamento de recepción, es por tal motivo que es indispensable una buena presentación y un trato muy cordial por parte de las personas que conforman este departamento; para realizarlo se sugiere capacitar a los colaboradores en donde se enseñan estrategias para la calidad en el servicio ofrecido.

#### **2.4.2. Estrategias para una atención de calidad**

- a) Anticiparse a las necesidades del cliente es esencial para que superar las expectativas de los clientes.
- b) Llamar a la persona por su nombre creará un ambiente de confianza entre la persona que lo atiende y el cliente.
- c) Sugerencias para la estadía; como el uso de las instalaciones, lugares de atracción y restaurantes donde comer, facilitará la vida del huésped y brindará una buena imagen del personal del establecimiento y por tanto del hotel en sí.
- d) Crear un ambiente cómodo para el cliente es primordial en cualquier tipo de venta, y la hotelería no es una excepción, y para que la personas o grupo entre en confianza es recomendable utilizar estas dos reglas (Ismail, 2001):
  - Ser honesto: La sensación de sentirse “estafado” por un vendedor es innata en cualquier persona por la necesidad de seguridad frente a cualquier compra. Por tal motivo el ofertante debe ser muy sincero y claro con el demandante, entonces eso si el vendedor no puede contestar con certeza alguna pregunta es mejor hacerle saber y ofrecer dicha información para un futuro cercano, antes que engañarlo con información incorrecta que promueva su nivel de desconfianza ante el vendedor y por lo tanto a la empresa.
  - Servicio completo: La confianza se alcanza con honestidad y compromisos. El agente de ventas debe ofrecer al cliente un servicio con el cual el cliente no deba buscar intermediarios; por ejemplo, si una persona realiza una reserva para servicios de catering, el ofertante debe realizar todos los preparativos con las áreas involucradas, como A&B, ventas, y reservas.

### 3. CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN EN EL HOTEL BOUTIQUE “CASA JOAQUÍN”

Una vez analizado cuales son los parámetros a seguir, recomendados según especialistas en el área, es necesario saber cuáles son los posibles aspectos en los que podría mejorar el hotel. Para lo que es fundamental un estudio de campo, evidenciando con esto, la manera en la que operan en las diferentes áreas de estudio, correspondientes a *House keeping*, Marketing, *Front Desk* y A&B e intentar identificar posibles falencias.

#### 3.1.Descripción del establecimiento de estudio

**Imagen 1: Ingreso al hotel con sus dirigentes**



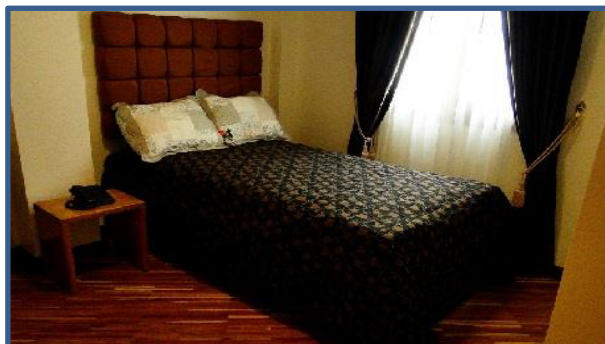
Autor: Hotel Boutique Casa Joaquín, 2012

El Hotel Boutique “Casa Joaquín” se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, en las calles Joaquín Pinto y Juan León Mera, en la zona denominada “La Mariscal”, o también llamada “la zona rosa”, debido a la variedad de almacenes, restaurantes, bares y discotecas que se encuentran en el lugar, por lo que es un punto turístico referencial, tanto para ecuatorianos como para extranjeros. El hotel, con raíces belgas, abrió sus puertas en febrero del 2012. La consigna de este proyecto impulsado por Bolívar Rocha, gerente del hotel, y Dirk Van den Begin, inversionista (Líderes, 2015) se compone de una área de lectura, bar, cafetería, terraza,

bodega, instalaciones que cuentan con tecnología anti ruido y un total de 13 habitaciones, distribuidas de la siguiente manera (las fotos mostradas en el documento fueron tomadas de la página web del hotel, bajo la autorización por parte de los dirigentes):

- 2 habitaciones simples con capacidad para 1 PAX cada una.

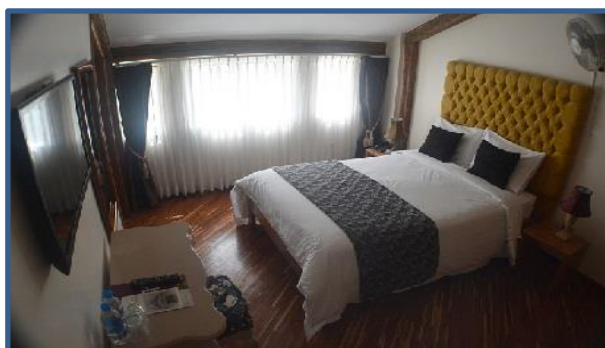
**Imagen 2: Habitación Simple**



Autor: Hotel Boutique Casa Joaquín, 2012

- 6 matrimoniales, habitaciones con una cama Queen Size<sup>7</sup> y capacidad para 2 PAX, cada una.

**Imagen 3: Habitación Matrimonial**



Autor: Hotel Boutique Casa Joaquín, 2012

- 2 habitaciones Twin, constituidas con 2 camas individuales<sup>8</sup> y capacidad para 2 PAX, cada una.

---

<sup>7</sup> Queen Size: Su medida es de 1,50m X 1,90m

**Imagen 4: Habitación Twin**



Autor: Hotel Boutique Casa Joaquín, 2012

- 2 Suites, compuestas por 1 cama Queen Size y un sofá cama, con una capacidad para 3 PAX, cada una.

**Imagen 5: Suite**



Autor: Hotel Boutique Casa Joaquín, 2012

- 1 Departamento con 2 habitaciones, 1 patio, cocina con todos los componentes, comedor, 1 cama Queen Size, 1 cama individual y un sofá cama, su capacidad es de 4 PAX

---

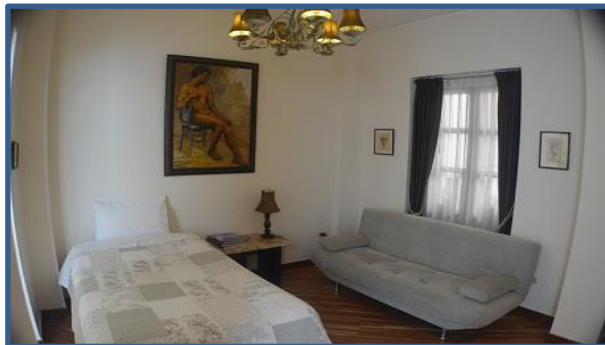
<sup>8</sup> Cama individual: Su medida es de 1,00m X 1,90m

**Imagen 6: Departamento, habitación N°1**



Autor: Hotel Boutique Casa Joaquín, 2012

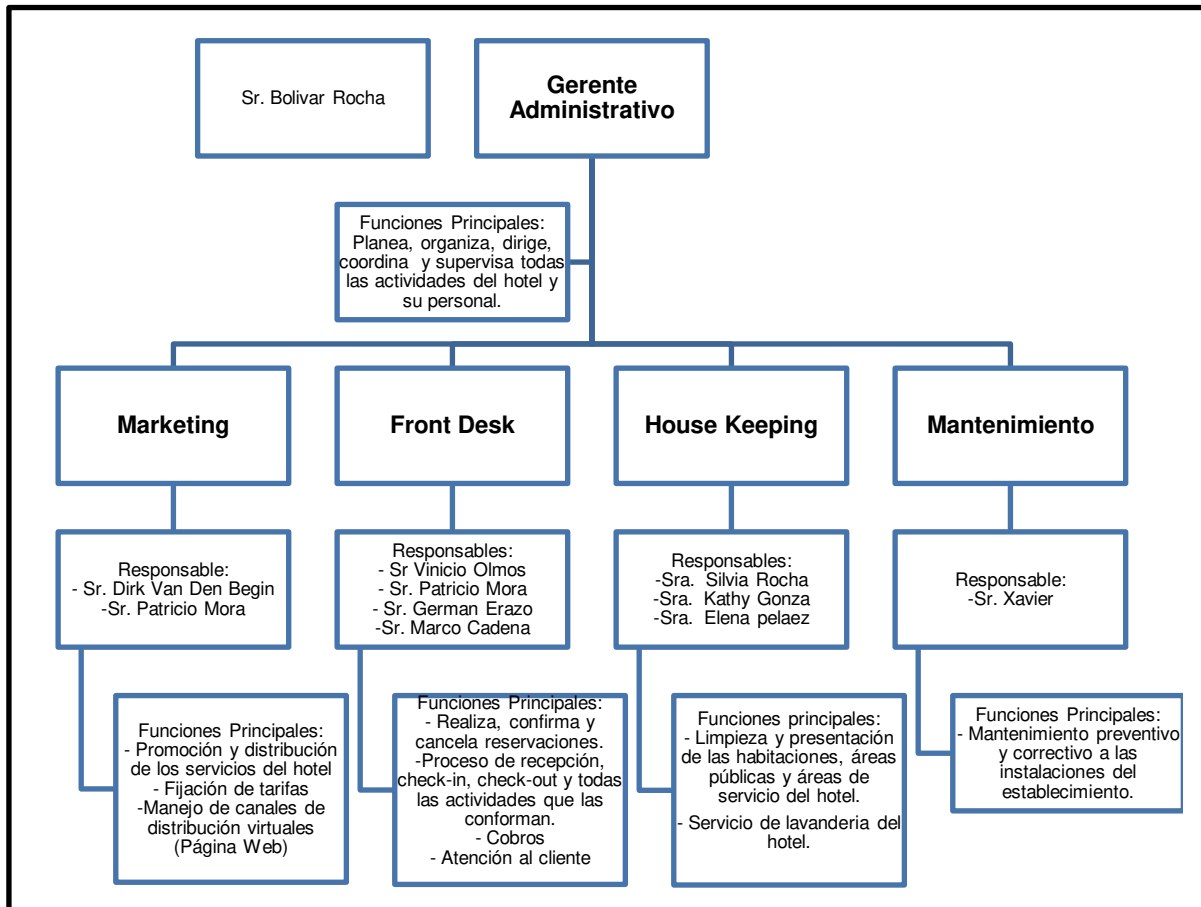
**Imagen 7: Departamento, habitación N°2**



Autor: Hotel Boutique Casa Joaquín, 2012

Desde sus inicios el establecimiento tuvo gran acogida tanto por turistas nacionales como internacionales, en el segundo caso, especialmente por personas provenientes de Europa y Estados Unidos. Es por tal motivo que Dirk Van den Begin se motivó a abrir un restaurante con la misma temática, se lo denominó “Le Petit Mariscal”, ubicado a pocas cuadras del hotel, también en el sector de la Foch, en cuyo lugar se ofrece una gastronomía del tipo Gourmet combinada con la cocina tradicional ecuatoriana, como el cuy o el llapingacho. Al ser un hotel pequeño se maneja con un organigrama básico, distribuido de la siguiente manera:

**Gráfico 4: Jerarquización Hotel Boutique Casa Joaquín**



### 3.2. Recopilación de información del hotel

Dependiendo de las áreas de estudio se tomaron distintos métodos de recopilación de datos, ya que aplicar una sola herramienta no sería lo idóneo para ser más precisos. Antes de continuar cabe recalcar que la calidad es primordial en los hoteles boutique, entonces para empezar, se consideró oportuno medir el clima laboral, y partiendo desde este punto intentar identificar falencia como la comunicación interdepartamental, entre otros.

#### 3.2.1. Encuesta a Colaboradores:

Para dicho estudio se otorgó un cuestionario a cada uno de los integrantes del grupo de trabajo que conforma el hotel, los mismos respondieron de forma anónima y se les dio un tiempo de 48 horas, para que no se sientan presionados por cuestión de tiempo y respondan con mayor

tranquilidad y franqueza. Una vez entregados los cuestionarios con las respuestas, a la persona que realizó la encuesta (quién, por cierto, no forma parte del personal hotel), se procedió a verificar cuales son las inquietudes o desacuerdos por parte de los colaboradores, destacando los aspectos más relevantes, los mismos que serán propuestos como temas de rediseño a los señores Bolívar Rocha, gerente del hotel, y Dirk Van den Begin, inversionista. Con dicha información los empresarios tendrían una guía para poder mejorar su gestión en la organización. Cabe recalcar que se dieron los resultados de dicho estudio sin mencionar nombres, para que la retroalimentación sea más efectiva y no se lo tome de manera personal. La encuesta en cuestión fue extraída de la página web Camarabac.org, y adaptada para que se acople de manera pertinente a la organización que constituye al Hotel Boutique “Casa Joaquín”, una vez realizado aquello, se entregó un documento con la encuesta sobre el clima laboral (ANEXO 2), el cual consulta sobre los siguientes puntos:

- Preguntas generales: embarca su nivel de satisfacción y acoplamiento al trabajo.
- Autonomía: se indaga sobre compromiso y horarios laborales.
- Cohesión: la conexión que se tiene con los compañeros del establecimiento.
- Presión: se pregunta sobre el nivel de esfuerzo que deben realizar para cumplir con su labor.
- Apoyo: la relación se los colaboradores tienen con sus dirigentes.
- Reconocimiento: se consulta si existen méritos por su esfuerzo en el trabajo.
- Equidad: se busca conocer si se trata a todos los colaboradores por igual y sin preferencias.

### **3.2.2. Área de *House Keeping***

Según Simón (2004), hay varias maneras de controlar la forma en la que procede una ama de llaves, pero una de las herramientas más eficaces es realizar un *check list* y verificar si se lo sigue, de no ser el caso, después de comprobar las falencias, se debe informar a la colaboradora para que realice los cambios pertinentes. Los parámetros que Simón (2004) considera pertinentes serán descritos en las tablas, acoplando aspectos que sean relevantes para el Hotel Boutique “Casa Joaquín”.

En el estudio, después de haber informado a la camarera que se realizará un control para

evidenciar el procedimiento con el que actúa, se acompañó a la misma hacia la habitación que debe ser limpiada y sin ser un obstáculo en su labor, se verificó de manera visual su manera de trabajar, señalando en el *check list* los aspectos que se cumplieron o no. Fueron varios los cuadros que se utilizaron para dicho estudio:

- **ANEXO 3:** detalla la rutina en una habitación vacía y sucia o de *Check out* y el procedimiento considerados como adecuado para un hotel de alta categoría.
- **ANEXO 4:** indica la rutina en una habitación ocupada y cuáles son los pasos a seguir en el caso de que el huésped se encuentre aún en la habitación.
- **ANEXO 5:** Menciona la rutina en una habitación que no se rentó y recalca lo que se debe realizar, aunque no se haya ocupado la habitación.

### **3.2.3. Marketing**

Como base para el presente estudio se utilizó al marketing mix y sus 4 P's, dictaminadas por McCarthy en 1960, que detalla 4 pilares con los que se conforma el estudio de dicho departamento (Soriano, 1990):

- **Producto:** Se lo considera como todo tangible o intangible que satisface un deseo o una necesidad de los consumidores o usuarios (Soriano, 1990). Dicho de tal manera se hizo un recopilado breve de información de los productos y servicios que se comercializan en el hotel.
- **Precio:** Se lo describe como el monto en dinero que están dispuestos a pagar los consumidores o usuarios a cambio de un producto o servicio (Soriano, 1990). Por lo tanto, se investigó si el precio estaba acorde a lo que sus huéspedes estaban pagando por su estancia. Además, se realizó una comparación con otros hoteles del mismo rango ubicado en sus alrededores con el objetivo de verificar si las tarifas del hotel estaban acopladas al mercado.
- **Promoción:** Engloba a la estructura interna y externa que permite establecer un vínculo entre sus distribuidores y compradores directos (Soriano, 1990). Para esto se realizó una investigación sobre los canales de distribución que tiene el hotel, verificar si son los adecuados y mejor adaptados para su target.



- Plaza: Es la ubicación física en donde se encuentra localizado el producto o servicio a comercializarse (Acerenza M. , 2007). Para medir este punto se buscó información del área que lo rodea incluyendo a su competencia directa y el número de turistas que visitan los alrededores.

Por otro lado, se entablaron discusiones con el personal más antiguo del departamento de *Front desk* para sacar conclusiones de una manera empírica. Otro punto referencial fue una entrevista con la persona a cargo del departamento de marketing para saber si poseen planes de mercadeo, y de ser el caso estudiar si las estrategias son las óptimas y si se rigen bajo nuevas tendencias, como por ejemplo la tecnología moderna.

#### **3.2.4. *Front desk***

Este departamento se caracteriza por ser el espacio que representa en sí la imagen del hotel como persona y servicio, ya que los recepcionistas son quienes acogen y resuelven o atienden, en primer grado, cualquier inquietud con el huésped o visitante del hotel, además que dan la primera impresión del sitio al que se llega. Por tal motivo el primer aspecto a evaluar es la apariencia que posee tanto el personal como el lugar de visita, que debe ser la mejor y recordar que *para serlo hay que parecerlo*, ya que se está en acción ante los ojos de todos. En el Hotel Boutique “Casa Joaquín” se ha establecido como tendencia que el personal de *front desk* sea masculino, entonces, acorde a este parámetro, la autora Hernández Castillo, en su libro “Recepción en la hotelería” (2009) recomienda evaluarlo mediante *ckeck list* (ANEXO 6).

De las funciones principales del personal de esta área es la recepción al cliente, para lo cual la persona debe tener ciertas cualidades interpersonales, como por ejemplo la amabilidad, sutileza y cordialidad. Además, debe tener el conocimiento del proceso de recepción a un cliente o visitante; el autor Navarro Ureña, en su libro “Recepción y reservas” (2008) señala, que los procesos descritos a continuación son los más apropiados, pero al ser un Hotel Boutique, se realizó unos ajustes que se acoplan a un servicio mas personalizado:

- *Check in* a clientes con reserva (ANEXO 7) en donde se detalla el procedimiento adecuando según el autor.

- *Check in* a clientes sin reserva o tambien llamados “*walk in*” (ANEXO 8), en cuyo cuadro se menciona los pasos a seguir para dar recibimiento a una persona que llega sin previo aviso.
- *Check out* de los clientes (ANEXO 9) y la manera adecuada de despedir a un huesped e incentivar su regreso para hacer uso de las instalaciones.

### **3.2.5. Alimentos y Bebidas**

Como se mencionó anteriormente el hotel en cuestión tiene un restaurante con la misma temática, denominado “Le Petit Mariscal” pero, a pesar de estar en las cercanías no forma parte integral del establecimiento, por lo que el estudio se basó únicamente en los servicios específicos que se prestan a los huéspedes con su estancia; el de cafetería y el de desayuno. Según Bachs Grimal & Vives Serra (1999) en el libro “Servicio de atención al cliente en restauración”, hay varios aspectos que se deberían tomar en cuenta, acorde al tipo de servicio y establecimiento, con base en estas preliminares se realizaron *check list* adecuadas al Hotel Boutique “Casa Joaquín” tomando en cuenta sus características y que su personal es masculino:

- Apariencia del personal de A&B (ANEXO 10), recalcando su aspecto físico y la manera adecuada de comportamiento.
- Manipulación de alimentos (ANEXO 11), haciendo énfasis en el antes, mediante y después de servir a los comensales.
- Sistema de aprovisionamiento (ANEXO 12), englobando también la relación que se debería tener con los proveedores.
- Servicio hacia los comensales (ANEXO 13), resaltando el procedimiento adecuado para un hotel de alta categoría.

### **3.3. Recopilación de información dirigido a los huéspedes.**

Antes de realizar la encuesta a los huéspedes es necesario primero establecer una muestra de estudio, ya que resultaría inapropiado realizar encuestas a todos aquellos que visitaron el hotel en un tiempo establecido. Por tal motivo se recopiló información en el transcurso del siguiente estudio por un lapso de 5 meses, siendo estos desde Octubre del año 2016 hasta

febrero de 2017, ya que en este tiempo se combinan la temporada baja (octubre, noviembre y febrero) y la alta (diciembre y enero), obteniendo de esta manera información más acertada de la realidad anual que vice el hotel.

### **3.3.1. Encuesta a clientes**

La encuesta de satisfacción a los huéspedes, agrupa información sobre el grado de conformidad por parte de los mismos hacia el hotel. Este cuestionario fue diseñado con aspectos que se consideran prioritarios para el establecimiento; los mismos engloban los siguientes puntos:

- Evaluación de las instalaciones generales.
- El grado de satisfacción con las habitaciones.
- El nivel de conformidad con el servicio de desayuno.
- La manera en la que se dio a conocer el huésped a los huéspedes.
- Comentarios y sugerencias.

Además, la encuesta se la realizó en los dos idiomas de mayor acogida por parte del hotel, que son el español y el inglés (**ANEXO 14 Y 15**).

## **4. CAPITULO 4: Propuesta de procesos operativos y rediseño de estrategias de atención al cliente en el Hotel Boutique “Casa Joaquín”**

### **4.1. Tabulación de resultados.**

#### **4.1.1. Estudio del clima laboral**

La encuesta (**ANEXO 2**) mencionada en el punto 3.2.1, se la aplicó a 6 colaboradores que conforman el hotel, por lo que la puntuación máxima que se podría alcanzar es de 18, la variable con menor puntaje será analizada, por cada categoría de preguntas. Teniendo en cuenta que la ponderación es la siguiente:

- 1.- Totalmente de acuerdo (3 puntos por respuesta)
- 2.- Parcialmente de acuerdo (2 puntos por respuesta)
- 3.- En desacuerdo (1 punto por respuesta)
- 4.- No aplica (0 puntos por respuesta)

<b>Pregunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>N.A</b>	<b>Puntuación</b>
1. Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo	2	1	3	0	11
2. La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros	1	2	3	0	10
3. Yo apporto al proceso de planificación en mi área de trabajo.	4	2	0	0	16
4. En esta Institución, la gente planifica cuidadosamente antes de tomar acción.	1	2	3	0	10
5. Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo	6	0	0	0	18
6. Las herramientas y equipos que utilizo son mantenidos en forma adecuada.	6	0	0	0	18
7. En esta organización valoran mi trabajo	3	0	3	0	12
8. Considero que me pagan lo justo por mi trabajo	2	2	2	0	12

9. Estoy satisfecho con los beneficios que recibo	2	2	2	0	12
10. Considero que me capacitan adecuadamente para desenvolverme de manera óptima en mi área de trabajo.	5	1	0	0	17
<b>AUTONOMIA</b>					
11. Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor	3	2	1	0	14
12. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.	3	1	0	2	11
13. El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales	3	3	0	0	15
<b>COHESIÓN</b>					
14. Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.	2	1	3	0	11
15. Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la Institución.	1	2	3	0	10
16. Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.	3	1	2	0	13
17. Mi superior inmediato pide mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones.	2	3	1	0	13
18. Mi superior inmediato da un buen ejemplo.	2	1	3	0	11
19. Mi superior inmediato está disponible cuando lo requiero.	3	2	1	0	14
20. Mi superior inmediato respeta la confidencialidad de los temas que comparto con él.	3	2	1	0	14
21. Mi superior inmediato me exhorta a crecer y aprender.	3	1	2	0	13
22. Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.	3	1	2	0	13
<b>PRESIÓN</b>					
23. El tiempo para realizar mi trabajo es el adecuado.	2	4	0	0	14

24. Se respeta mi horario de trabajo, sin interrumpir con llamadas telefónicas a mi hogar por cuestiones de labor.	5	1	0	0	17
25. Para desempeñar las funciones de mi puesto no tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo	2	2	2	0	12
<b>APOYO</b>					
26. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito	2	1	3	0	11
27. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito	2	4	0	0	14
28. A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.	2	1	3	0	11
29. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	2	0	4	0	10
<b>RECONOCIMIENTO</b>					
30. Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución	1	1	3	1	8
31. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado	1	2	3	0	10
<b>EQUIDAD</b>					
32. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.	2	2	2	0	12
33. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.	4	1	1	0	15
34. Mi jefe no tiene favoritos	3	0	2	1	11

Los resultados indican claramente que la falta de comunicación y confianza entre el colaborador y el empleador son el resultado de la inexistencia de una misión y objetivos a corto plazo por parte de la empresa. Por otro lado, los empleados aplauden el hecho de que se les brinde capacitaciones para realizar mejor su trabajo, así como también el aporte adecuado de materiales y equipos con los que realizan sus labores cotidianas.

#### 4.1.2. Encuestas a huéspedes

La interpretación de resultados se realizó en base a las encuestas llenadas por los huéspedes mediante un análisis cuantitativo para las preguntas de opción múltiple y de manera cualitativa para todos los comentarios que dejaron escritos en la encuesta. Dicho estudio fue basado en las 49 encuestas que llenaron los clientes de manera voluntaria.

##### **Pregunta N°1: Ambiente y decoración**

<b>Variable</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Nada satisfecho	0	0%
Poco satisfecho	1	2%
Medianamente satisfecho	1	2%
Bastante satisfecho	5	10%
Muy satisfecho	42	86%
Total	49	100%

Los resultados indican que la de los que llenaron la encuesta están contentos con el ambiente y la decoración que les brinda el hotel.

##### **Pregunta N°2: Comodidad y confort**

<b>Variable</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Nada satisfecho	0	0%
Poco satisfecho	0	0%
Medianamente satisfecho	0	0%
Bastante satisfecho	11	22%
Muy satisfecho	38	78%
Total	49	100%

En el ámbito de comodidad y confort se nota un leve descenso de “muy satisfecho” a “bastante satisfecho”, esto indica que, a pesar de no ser malo, se podría mejorar y la manera de hacerlo es leyendo los comentarios de la encuesta o preguntando directamente a los huéspedes, para así, optimizar éste componente.

##### **Pregunta N° 3: Equipamiento e instalaciones**

<b>Variable</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Nada satisfecho	0	0%
Poco satisfecho	0	0%

Medianamente satisfecho	2	4%
Bastante satisfecho	7	14%
Muy satisfecho	40	82%
Total	49	100%

Más de tres cuartas partes de los encuestados se sienten muy satisfechos con el equipamiento y las instalaciones del hotel, y tan solo un 4% llegan a estar “medianamente satisfechos”, que, aunque no es un porcentaje relevante indica que hay ciertas brechas por cubrir, para hacerlo tocaría averiar cual fue el descontento de las personas que califican de esta manera.

**Pregunta N° 4: Relación Calidad-Precio**

Variable	Respuestas	Porcentaje
Nada satisfecho	0	0%
Poco satisfecho	0	0%
Medianamente satisfecho	1	2%
Bastante satisfecho	10	20%
Muy satisfecho	38	78%
Total	49	100%

A pesar de que más del 75% estuvieron completamente satisfechos, un 22% de los huéspedes que participaron en la encuesta no lo estuvieron totalmente. Este dato puede ser aprovechado en el área de marketing para verificar si el precio por habitación y temporada es el adecuado.

**Pregunta N°5: Hospitalidad y trato**

Variable	Respuestas	Porcentaje
Nada satisfecho	0	0%
Poco satisfecho	0	0%
Medianamente satisfecho	0	0%
Bastante satisfecho	2	4%
Muy satisfecho	47	96%
Total	49	100%

Éste resultado es muy favorable para el hotel ya que indica que la calidad del servicio por parte de los colaboradores es muy bueno. Éste puede ser un punto de partida para brindar incentivos que promuevan a continuar de la misma manera.



**Pregunta N° 6: Equipamiento de habitación**

Variable	Respuestas	Porcentaje
Nada satisfecho	0	0%
Poco satisfecho	0	0%
Medianamente satisfecho	1	2%
Bastante satisfecho	9	18%
Muy satisfecho	39	80%
Total	49	100%

Cuatro de cada cinco personas están completamente satisfechas con el equipamiento de las habitaciones, el restante no tiene quejas de mayor relevancia, pero a pesar de eso se podría hacer preguntas a los huéspedes para ver en qué se puede mejorar.

**Pregunta N° 7: Limpieza**

Variable	Respuestas	Porcentaje
Nada satisfecho	0	0%
Poco satisfecho	0	0%
Medianamente satisfecho	0	0%
Bastante satisfecho	4	8%
Muy satisfecho	45	92%
Total	49	100%

La limpieza en las habitaciones es un fuerte del hotel, de acuerdo a estas encuestas, ya que más del 90% están muy satisfechas en este parámetro. Además, el 8% restante está bastante contenta, es decir que el área de *house keeping* está realizando una excelente labor en el hotel.

**Pregunta N° 8: Estado de habitaciones**

Variable	Respuestas	Porcentaje
Nada satisfecho	0	0%
Poco satisfecho	0	0%
Medianamente satisfecho	0	0%
Bastante satisfecho	3	6%
Muy satisfecho	46	94%
Total	49	100%

Este parámetro también indica un buen desarrollo por parte del establecimiento, pues el 94% está totalmente satisfecho y el 6% restante lo está “bastante”, es decir que no hay mayor cosas por rectificar en este punto.

**Pregunta N° 9: Estado de los baños**

Variable	Respuestas	Porcentaje
Nada satisfecho	0	0%
Poco satisfecho	0	0%
Medianamente satisfecho	1	2%
Bastante satisfecho	7	14%
Muy satisfecho	41	84%
Total	49	100%

En comparación con los otros parámetros, éste es de los puntos más conflictivos porque indica cierto descontento, a pesar de que la gran mayoría esté muy satisfecha con el estado de los baños. Al leer los comentarios de los huéspedes se llega a conclusión de que la falta de luminosidad en este espacio es el principal factor a tomar en cuenta para rectificarlo.

**Pregunta N°10: Variedad y Oferta**

Variable	Respuestas	Porcentaje
Nada satisfecho	0	0%
Poco satisfecho	1	2%
Medianamente satisfecho	3	6%
Bastante satisfecho	13	27%
Muy satisfecho	32	65%
Total	49	100%

A diferencia de las otras preguntas, en donde el porcentaje de satisfacción completa es muy elevado, en este punto se nota un claro inconveniente, ya que el 35% de personas encuestadas piensan que hay que mejorar en éste aspecto. La falta de variedad y oferta en los desayunos propiciados por el hotel puede provocar que los huéspedes bajen la perspectiva de calidad del hotel. Es decir que éste parámetro es uno de los principales a tomar en cuenta.

**Pregunta N° 11: Presentación y calidad de alimentos**

Variable	Respuestas	Porcentaje
Nada satisfecho	0	0%

Poco satisfecho	0	0%
Medianamente satisfecho	3	6%
Bastante satisfecho	6	12%
Muy satisfecho	40	82%
Total	49	100%

Las respuestas indican que, a pesar de tener un porcentaje muy elevado sobre la máxima calificación, casi un 20% de los encuestados consideran que se puede o debe mejorar en éste aspecto, para hacerlo sería necesario ver el óptimo estado de los alimentos que se sirven a los comensales y además hacerlo ver de la mejor manera posible.

**Pregunta N° 12: Servicio de los meceros**

Variable	Respuestas	Porcentaje
Nada satisfecho	0	0%
Poco satisfecho	0	0%
Medianamente satisfecho	1	2%
Bastante satisfecho	3	6%
Muy satisfecho	45	92%
Total	49	100%

Al igual que en la pregunta N° 5, se indica que el servicio de atención al cliente por parte de los colaboradores es uno de los fuertes del hotel, tan solo un 8% piensa que se puede mejorar por lo que se podrían pulir ciertos detalles para optimizar este parámetro.

**Pregunta N° 13: ¿Quién le recomendó el hotel?**

Variable	Respuesta	Porcentaje
Soy un cliente frecuente	1	2%
Internet	30	61%
Compañía	2	4%
Recomendación	3	6%
Agencia de Viaje	10	20%
Otros	3	6%
Total	49	100%

La información recopilada en esta pregunta va ligada directamente al área de marketing, ya que indica de qué manera se hace conocer el hotel ante el público. Analizando los resultados obtenidos se puede verificar que internet es la herramienta de mayor promoción del establecimiento, específicamente la página “Trip Advisor” (según los comentarios dejados en las encuestas). Por lo visto, las agencias de viaje son también un fuerte ya que cooperan con un 20% de las ventas de habitaciones, entonces se podría buscar métodos para incentivar a que este canal de distribución se fortalezca y cree mayor utilidad

**Pregunta N° 14: Regresaría nuevamente?**

Variable	Respuestas	Porcentaje
Si	49	100%
No	0	0%
Total	49	100%

El objetivo de esta pregunta era ver si los huéspedes, a pesar de tener ciertas críticas, estarían dispuestas a regresar al establecimiento. Sorprendentemente todos los encuestados respondieron favorablemente, lo que indica que, aunque hay algunos puntos por perfeccionar, el hotel es bien visto por todos sus visitantes.

#### **4.1.3. Áreas Operativas**

Dado la cantidad de parámetros a evaluar no se tabularán los resultados, en vez de aquello, se hará un énfasis especial de cada cuadro estudiado para obtener información de las fallas cometidas en los diferentes procesos.

Para levantar la presente información se utilizaron los formatos previamente establecidos, y para que la misma sea más exacta, se verificaron los parámetros iguales en días y horarios diferentes, con el objetivo de analizar todos los aspectos, tales como:

- Observar el trabajo de cada uno de los colaboradores del establecimiento.
- Percibir si la calidad variaba de un día con pocos huéspedes a otro con la casa llena.
- Examinar si el horario de turno influía en la eficacia del trabajo.

Antes de levantar la información se informó a los colaboradores del presente trabajo, para que no se sientan presionados y no interferir en sus actividades laborales.

**Tabla 1:** Equivocaciones de mayor relevancia

<b>EQUIVOCACIONES DE MAYOR RELEVANCIA EN ÁREAS OPERATIVAS</b>	
<b>HOUSE KEEPING</b>	
Rutina en una habitación vacía y sucia o de <i>Check Out</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes de ingresar a una habitación las camareras tocan a la puerta por 1 ocasión con tres golpes seguidos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se verificaron las luces, TV, y otros en el transcurso de la limpieza de habitación.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El establecimiento no tiene una fragancia característica.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al acabar de limpiar la habitación no existe comunicación con el departamento de <i>front desk</i> de manera instantánea.</li> </ul>
Rutina en una habitación ocupada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al igual que en otro estado de habitaciones, solo se tocó 1 vez con tres golpes consecutivos.</li> </ul>
Rutina en una habitación que no se rentó	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se repite el error en otra ocasión al tocar por solo 1 vez con tres golpes seguidos.</li> </ul>
<b>FRONT DESK</b>	
Apariencia del personal de área	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El colaborador NO porta un gafete con su nombre</li> </ul>

<i>Check in</i> a clientes con reserve	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al dar la bienvenida no se mencionó el nombre de la persona que lo atiende.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>En algunas ocasiones no se mencionaron datos como la tarifa final y el número total de PAX.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>En alguna ocasión no se mencionó la hora máxima del <i>check out</i> y en otra ocasión las horas en las que se sirve el desayuno.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>En ciertos momentos no se preguntó por requerimientos especiales o no se indicó el número de contacto entre la habitación y recepción</li> </ul>
<i>check in</i> a clientes sin reserva ( <i>walk in</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al dar la bienvenida no se mencionó el nombre de la persona que lo atiende.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>En todas las ocasiones se mencionó primero la tarifa antes que los servicios y beneficios que brinda el hotel.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al irse los huéspedes no se les agradeció la visita, ni se les ofreció atenderles con gusto en otra ocasión.</li> </ul>
<i>Check out</i> de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el transcurso de la operación no</li> </ul>

	se preguntó al huésped sobre su nivel de satisfacción en su estancia. Esto se produjo en más de una ocasión.
<b>ALIMENTOS &amp; BEBIDAS</b>	
Apariencia del personal de A&B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cierta ocasión de manipularon alimentos con reloj o anillos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se utiliza ningún elemento para prevenir que el cabello caiga sobre los alimentos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se usa el mismo uniforme que el de <i>front desk</i> para atender a los comensales. Asimismo, se sirve con las mangas sin remangar, esto provoca que una imagen de poca higiene.</li> </ul>
Manipulación de alimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por pequeños momentos y de manera muy inconsciente los colaboradores se tocaban la cara o el cabello mientras manipulaban los alimentos o servían a los clientes.</li> </ul>
Sistema de aprovisionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tienen un listado con información básica sobre sus proveedores.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No maneja un documento de stock actualizado diariamente.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No posee una ficha de petición de</li> </ul>

	compras ni maneje hoja de recepción de materia prima.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciertos alimentos estuvieron etiquetados, mientras que otro no.</li> </ul>
Servicio a los comensales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No siempre está un colaborador en el comedor o a vista de los comensales.</li> </ul>

## MARKETING

### Plaza:

El establecimiento se encuentra ubicado en la zona de la Mariscal, considerado uno de los atractivos principales de la ciudad de Quito. Una gran cantidad de establecimientos de hospedaje y restauración conforman el lugar acompañado de bares, discotecas, entre otros. Por tal motivo la competencia es muy alta pero no todos tienen el mismo *target*, por lo que es necesario enfocarse en aquellos que se consideran competencia directa. Entonces, dentro del área se encontraron los siguientes establecimientos:

- Hotel Marquiz
- Hotel Silberstein
- Hotel Casa Aliso
- Hotel Nu house
- Hotel Casa Gardenia

Con base en estos hoteles se puede realizar un análisis para verificar si el precio y el producto están acorde al mercado y cuáles son los parámetros que se podrían optimizar.

### Producto:

El establecimiento está completamente diseñado con un estilo franco-belga y está dirigido a toda aquella persona que busque la exclusividad de un Hotel Boutique y un servicio de calidad. Cuenta con 13 habitaciones disponibles para los clientes; distribuido de la siguiente



manera:

- 2 habitaciones simples
- 6 habitaciones matrimoniales
- 2 habitaciones doble
- 2 suites
- 1 departamento

Además, el hotel se compone con una área de lectura, bar, cafetería, terraza, bodega y todas sus instalaciones cuentan con tecnología anti ruido y brinda los siguientes servicios:

- Colchones ortopédicos con tratamiento anti-ácaros
- Baño privado con ducha, WC y secador de cabello
- Internet Wi-fi
- Teléfono, con facilidad para llamadas tanto nacionales como internacionales
- Caja de seguridad
- Televisor con señal por cable
- Desayuno-buffet incluido
- Agua embotellada por cada PAX
- Servicio de recepción 24 horas

**Precio:**

En promedio las habitaciones tienen un costo de \$35.00, a partir de aquel dato salen las diferentes tarifas acordes al porcentaje de utilidad deseado, el mismo que puede variar por causa de temporalidad u otros. Pero por lo general se manejan las siguientes cifras por habitación:

- Habitaciones simples: \$89
- Habitaciones matrimoniales: \$ 99
- Habitaciones dobles: \$ 115
- Suites \$ 135
- Departamento \$ 156

No todos los establecimientos de la competencia tienen los mismos tipos de habitaciones, entonces se utilizará como referencia las tarifas de la habitación simple, cuya información se obtuvo mediante la página web “Booking.com”, cabe recalcar que en esta página se indican los precios sin impuestos, por tal motivo se sumó el 14% respectivo y el 10% por servicio.

- Hotel Marquiz: \$ 60,76
- Hotel Silberstein: \$ 76,57
- Hotel Casa Aliso: \$ 68,20
- Hotel Nu house: \$ 105,40
- Hotel Casa Gardenia: \$ 81,16

### **Promoción:**

El hotel promociona sus productos y servicios por varios medios, de entre los cuales se destacan los siguientes:

- OTA's: predominan Tripadvisor y Expedia
- Redes sociales: Facebook
- Página Web propia del hotel
- Agencias de viaje

Los problemas encontrados en este apartado es que las OTA's, que son las que más ventas generan al hotel (como lo indica la tabla inferior), cobran una cantidad de dinero muy elevada por mantenerlos en sus páginas. Además, en las encuestas realizadas a los huéspedes se obtuvieron los siguientes datos en cuanto a cómo conocieron el hotel:

Variable	Respuesta	Porcentaje
Soy un cliente frecuente	1	2%
Internet	30	61%
Compañía	2	4%
Recomendación	3	6%
Agencia de Viaje	10	20%
Otros	3	6%
Total	49	100%

Tan solo el 20% llega al hotel por medio de una agencia de viaje, es decir que las cifras son muy bajas para lo que podrían llegar a ser.

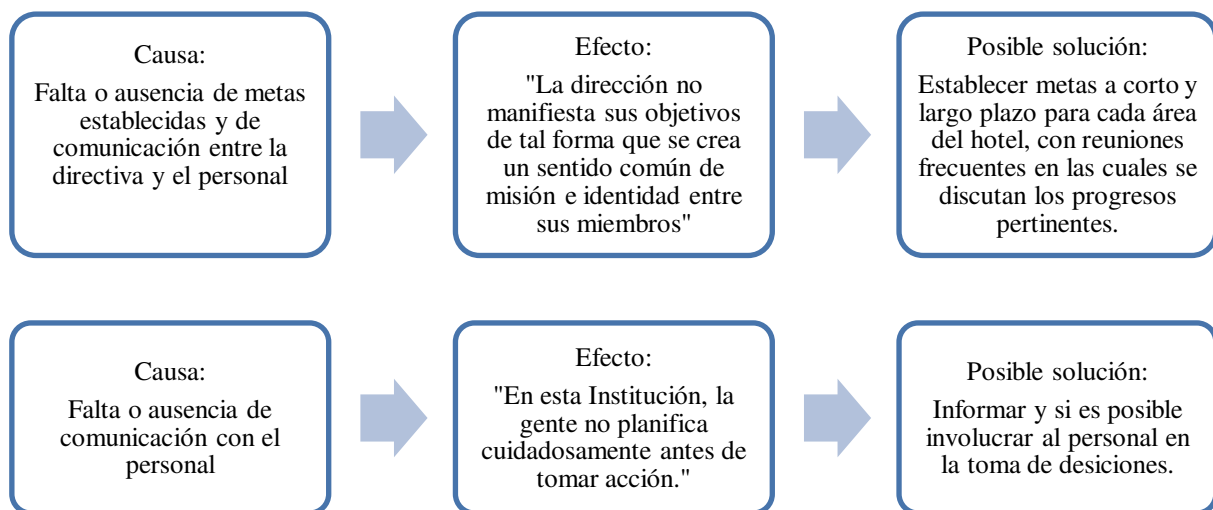
## 4.2. Propuestas de implementación

### 4.2.1. Clima laboral

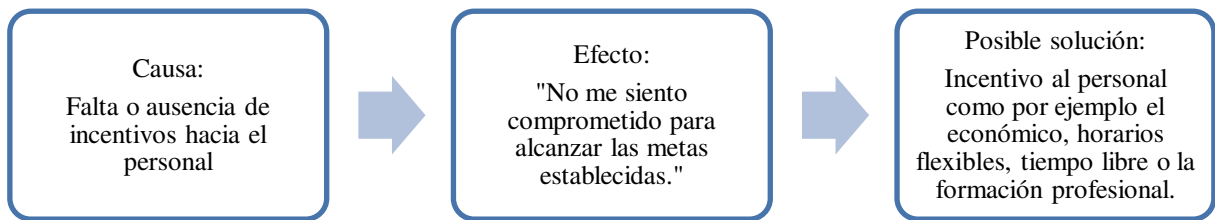
Una vez analizados los resultados, el enfoque será en los puntajes más bajos por categoría, que describen los mayores conflictos en el hotel. Para solucionarlo se separará uno por uno con el objetivo de localizar las causas que originan el problema y de esta manera encontrar una posible solución que resuelva de manera parcial o completa el inconveniente hallado. En el apartado de “Efecto” se detalla lo que piensan los colaboradores internos en cuanto a la empresa.

**Tabla 2: Análisis Clima Laboral en base a Causa y Efecto**

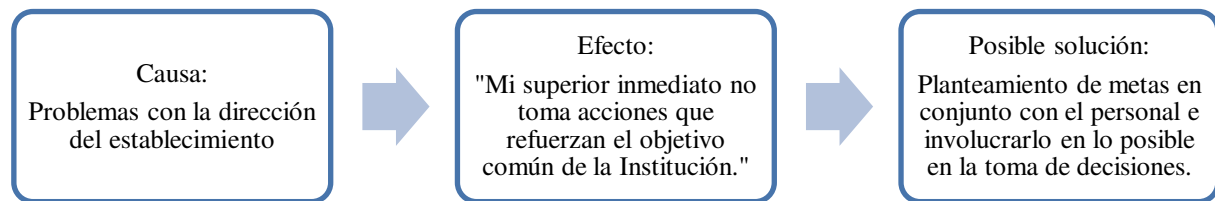
- Generalidades:



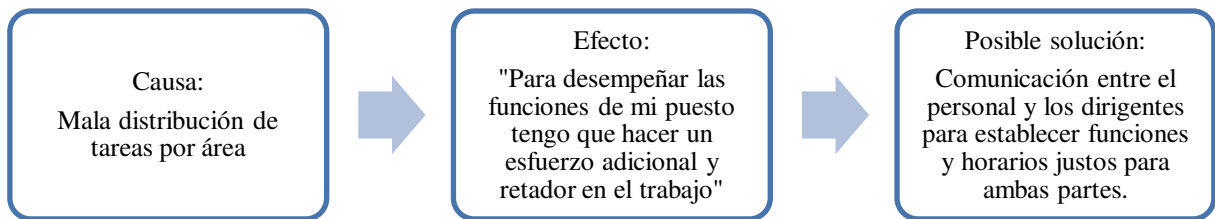
- Autonomía



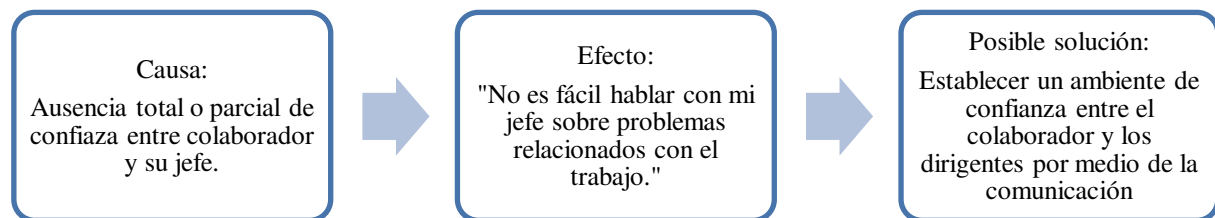
- Cohesión



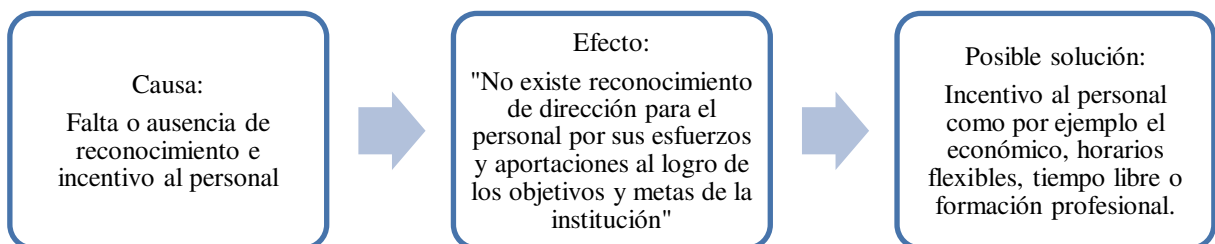
- Presión



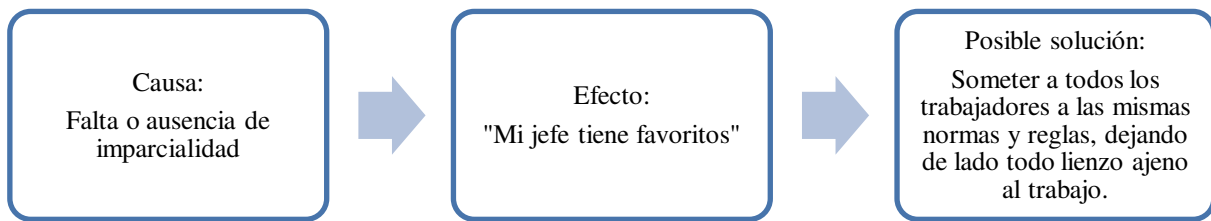
- Apoyo



- Reconocimiento



- Equidad



Para sugerir soluciones se buscó la cause por la cual los colaboradores pensaban de tal manera. Partiendo de esto, se puede decir que las posibles respuestas a los problemas pueden ser solucionadas con una comunicación efectiva y constructiva entre los empleados y empleadores, buscando un acuerdo mutuo, que satisfaga a las dos partes sin afectar a ninguna de ellas. Además, es imprescindible establecer objetivos a corto plazo, con lo que el equipo entero tenga un punto de referencia de a dónde se están dirigiendo.

#### 4.2.2. Encuesta a huéspedes

- Instalaciones generales

En conjuntos más del 85% de los encuestados estuvieron completamente satisfechos por las instalaciones y servicios generales con los que cuenta el establecimiento por lo que no hay mayores ajustes que hacer en este punto. Pero, al aparatar punto tras punto se pudo evidenciar que una posible brecha puede ser en la relación calidad-precio, y aunque ninguno estuvo insatisfecho con este punto, quizás se puede mejorar con alguna estrategia que inhiba aquella sensación, por ejemplo:

- a) Ofrecer un descuento adicional en su próxima visita; esto, además de hacerles sentir mejor por sentir que de alguna manera van a hacer un ahorro, les incentiva a regresar al hotel, lo que genera mayores ingresos para el mismo.
- b) Separar el desayuno del precio por persona con un valor mínimo, \$5.00 por ejemplo. Porque al no ser una cantidad representativa para un desayuno *buffet*, el cliente lo adicionará a su cuenta y sentirá la sensación de haber ganado por consumir una comida matutina a bajo precio, esquivando así la sensación de haber pagado demás.

- Habitaciones

El porcentaje de los encuestados supera el 90% en “muy satisfecho” es decir que son pocos los detalles a cubrir en este punto. Pero, en el apartado de comentarios se repiten varias veces una crítica en cuanto a la pobre iluminación de la sala de baño. Para resolver esta brecha, lo más factible es cambiar las bombillas por unas que provean más luz, o si se quiere invertir un poco más se le podría adicionar iluminación secundaria.

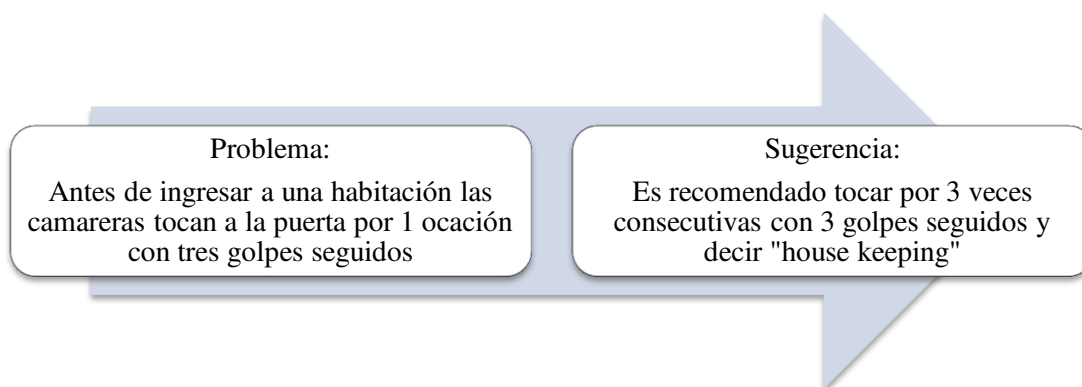
- Bar y Desayuno

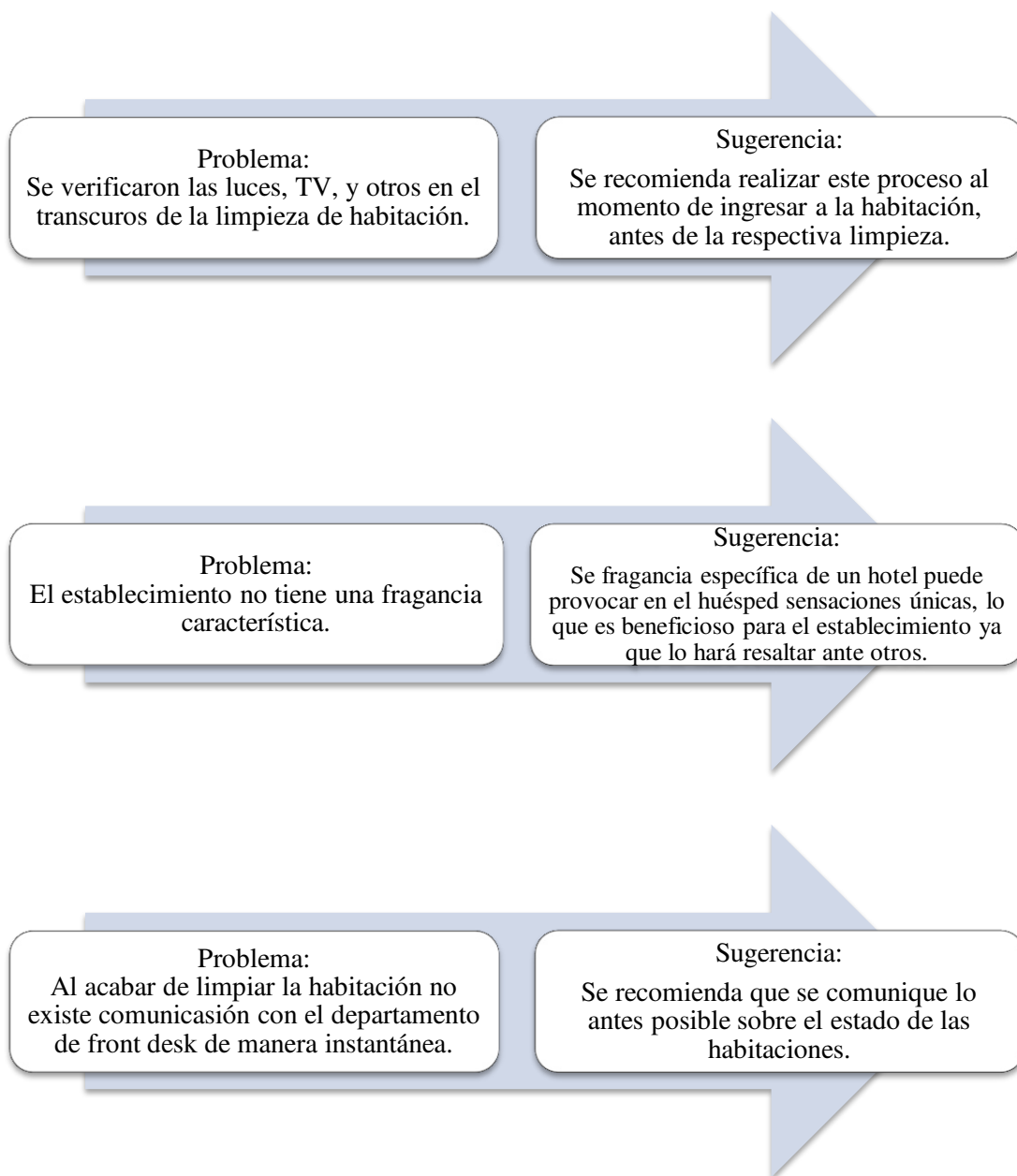
Los resultados en este apartado son favorables ya que indican que sus comensales están muy satisfechos por los productos y servicios brindados. El único problema encontrado se reitera por varias ocasiones en la sección de “comentarios y sugerencias”; indicando que la variedad ofertada no es la óptima. Para solucionar esta pequeña brecha se recomienda adicionar elementos al desayuno, implementando más frutos típicos del Ecuador y vegetales varios, ya que los otros elementos propios de un desayuno cumplen con las expectativas de los comensales.

#### 4.2.3. Área de House Keeping

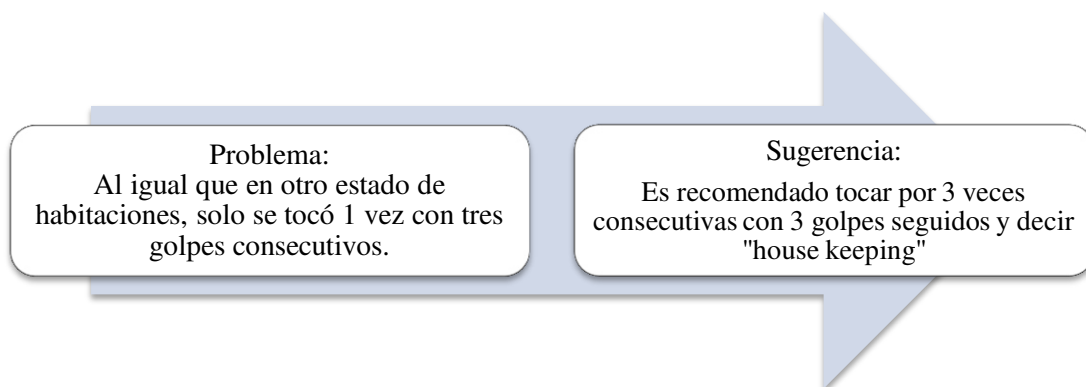
**Tabla 3: Análisis del área operativa de *House Keeping***

- a) En el cuadro N° 1, que detalla “la rutina en una habitación vacía y sucia o de Check out” se identificaron las siguientes medidas por mejorar:

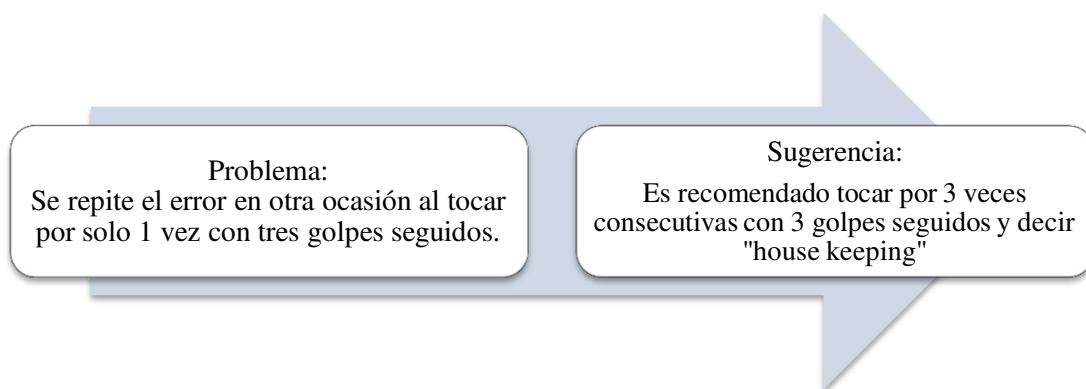




b) El cuadro N° 2, en referencia a “Rutina en una habitación ocupada”, se detectó lo siguiente:



- c) En el cuadro N° 3, que indica información sobre “Rutina en una habitación que no se rentó”, se divisó lo siguiente:



#### 4.2.4. Área de Marketing

Con énfasis en el marketing mix se pudo evidenciar que 3 de sus 4 aspectos estaban bien establecidos:

- La plaza es excelente ya que se encuentra en uno de los puntos turísticos más desatacados de la ciudad, además de estar a tan solo 15 minutos en auto del centro histórico que es reconocido a nivel internacional.
- El precio está establecido correctamente acorde al establecimiento y su competencia. Algo que se podría implementar para mejorar este punto y generar mayor aceptación por parte de los huéspedes es la recomendación que se realizó en el apartado de “Bar y Desayunos” que indica separar el precio de desayuno de la tarifa total. Así mismo, se

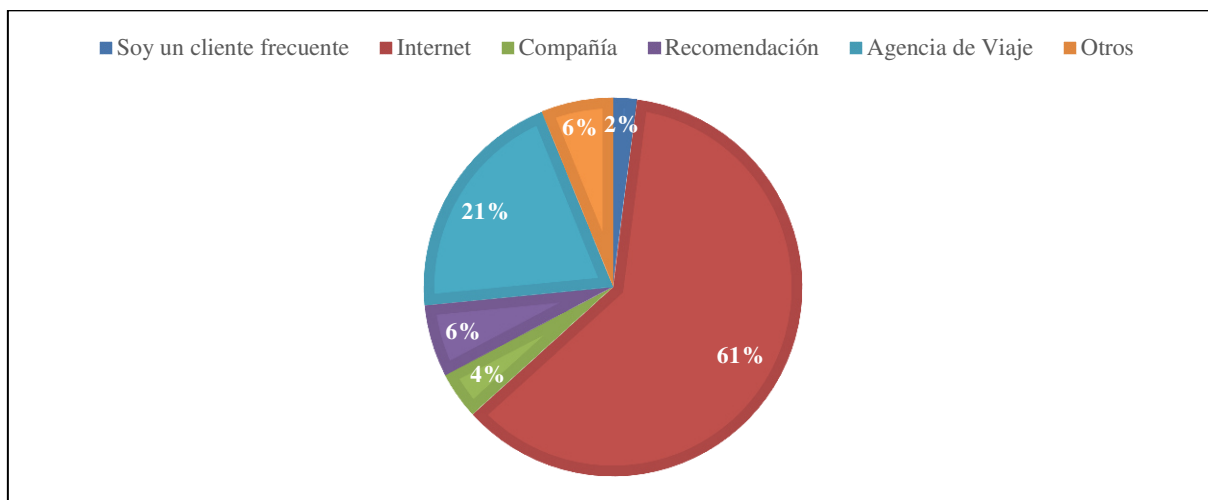


podrían ofrecer paquetes que incluyan el alojamiento y las 3 comidas en conjunto, lo que generaría más ingresos al área de alimentos y bebidas.

- c) El producto está completamente inmerso en su categoría como “Hotel Boutique”; tanto sus detalles minimalistas como su atención personalizada y esto se puede confirmar con las encuestas realizadas a los huéspedes que resaltan su estilo europeo en una ciudad latina y la atención de calidad por parte de los que conforman el equipo de trabajo.

La sección en la que hay cosas por pulir es quizás la promoción del establecimiento ya que es mediante esta que el hotel alcanza mayor venta de habitaciones. Para aquello se recomienda empezar con los intermediarios, en este caso las agencias de viajes, porque según las cifras tan solo un 21% llegaron por este medio.

**Gráfico 5: Medio por el cual el hotel se dio a conocer ante el cliente**



Para incrementar esta cifra, y como consecuencia positiva el incremento de ingresos para el hotel, se recomienda estrechar alianzas con las agencias de viajes ya aliadas y crear lienzos con nuevas, a través de las siguientes estrategias:

- Ofrecer promociones especiales para los dirigentes de las agencias de viajes aliadas, con el objetivo de incentivarles a seguir promocionando el hotel. Tal como una maquina necesita el mantenimiento preventivo, así mismo se necesita trabajar con los colaboradores interno y externos, es decir que el hecho de que ya exista un convenio

no asegura que no se pueda romper o fragilizarse, es por tal motivo que toca realizar un seguimiento frecuente de las personas o entes con las que se trabaja.

- Invitar a los dirigentes de agencias de viaje que se consideren potenciales para la promoción del establecimiento. Si es posible acercarse personalmente o hacerlo mediante llamada telefónica o e-mail para incentivar a que se acerquen al hotel y conozcan el producto y servicios de primera mano. Para realizar una impresión más fuerte se requiere conocer las instalaciones en persona ya que por fotos o videos no se puede “vivir la experiencia”, y es exactamente esto que impulsa una compra o una alianza, en este caso.

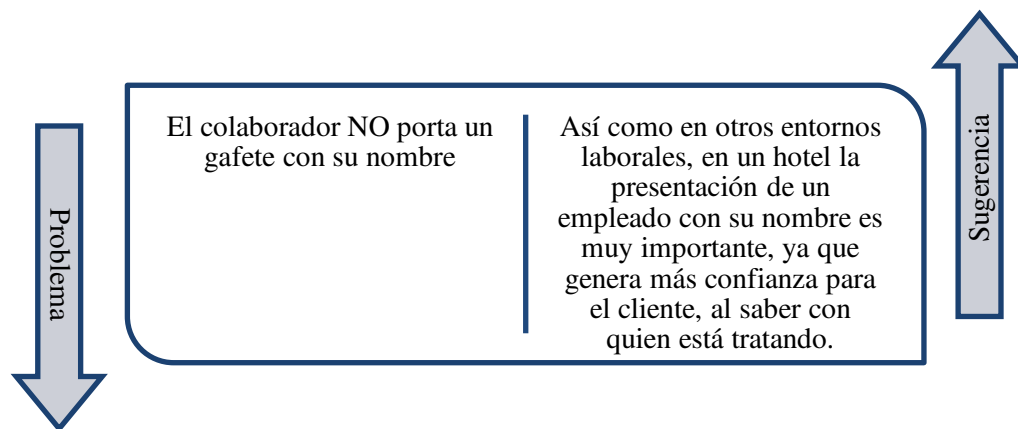
Otra sugerencia es expandir la promoción del hotel a la página virtual AIRBNB, ya que en la actualidad es uno de los mayores competidores para los establecimientos hoteleros, y al ser un rival meramente imposible de tumbar es aconsejable unirse a él.

Una sugerencia adicional está asociada con la promoción “boca a boca”. Al ver en las encuestas que el índice de satisfacción por parte de los huéspedes es muy elevado, se recomienda utilizar aquello como un gancho hacia nuevos huéspedes. Para realizarlo se ofrecerían descuentos adicionales a las personas que lleguen al hotel por recomendación, es decir que, si llega una reservación o un *walk in* informando los nombres de la persona que le recomendó con la fecha en la que se hospedó, recibirá un descuento o un servicio adicional. De esta manera se incentiva a que las personas que visitaron el hotel hablen del establecimiento, e impulsen a su círculo social a hacer uso de sus instalaciones.

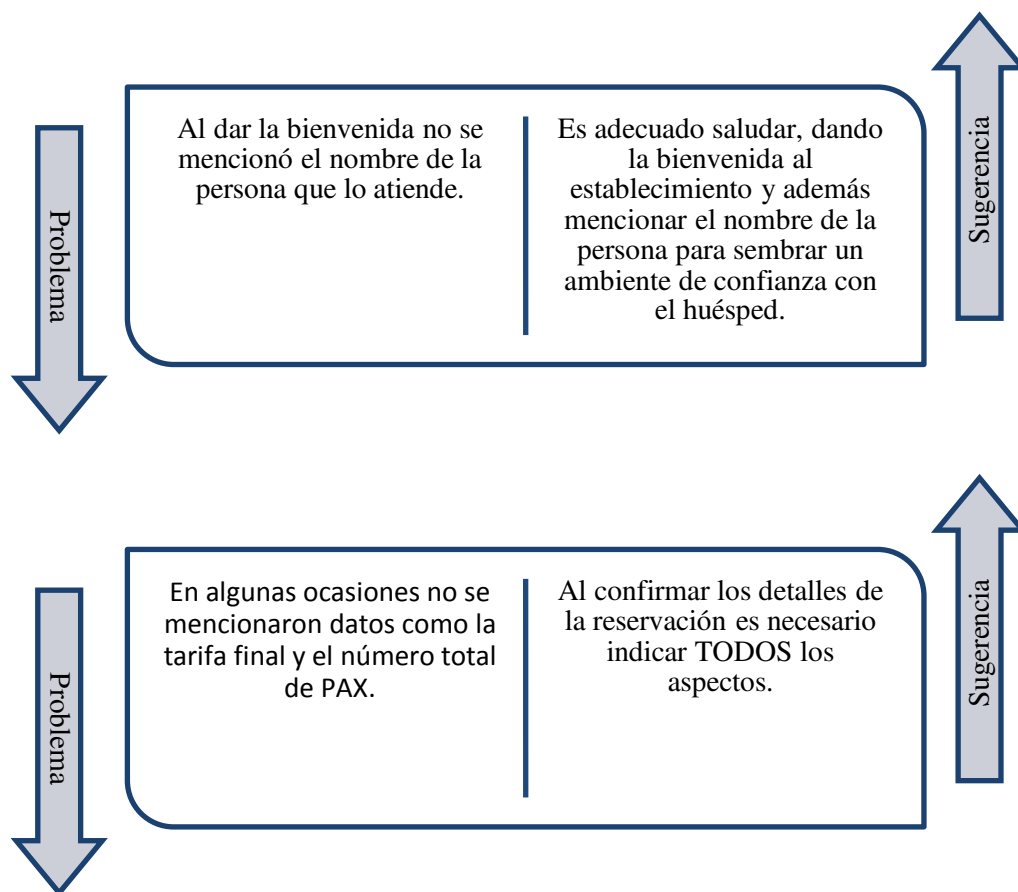
#### **4.2.5. Área de *Front Desk***

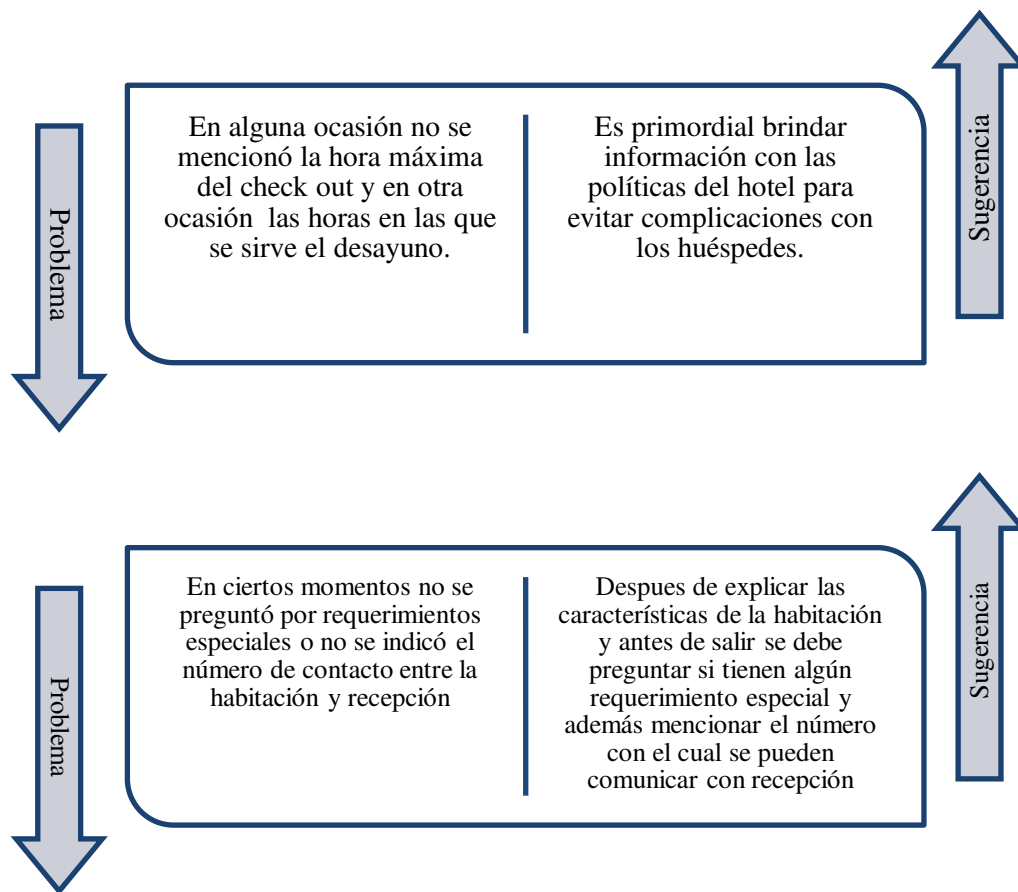
**Tabla 4: Análisis del área operativa de *Front Desk***

- a) El cuadro N°1 que indica la “apariencia del personal de área”, indica lo siguiente:

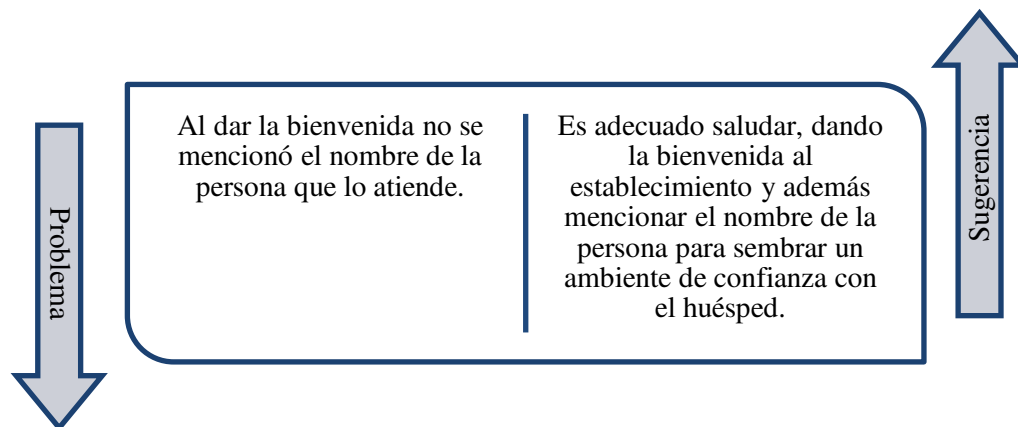


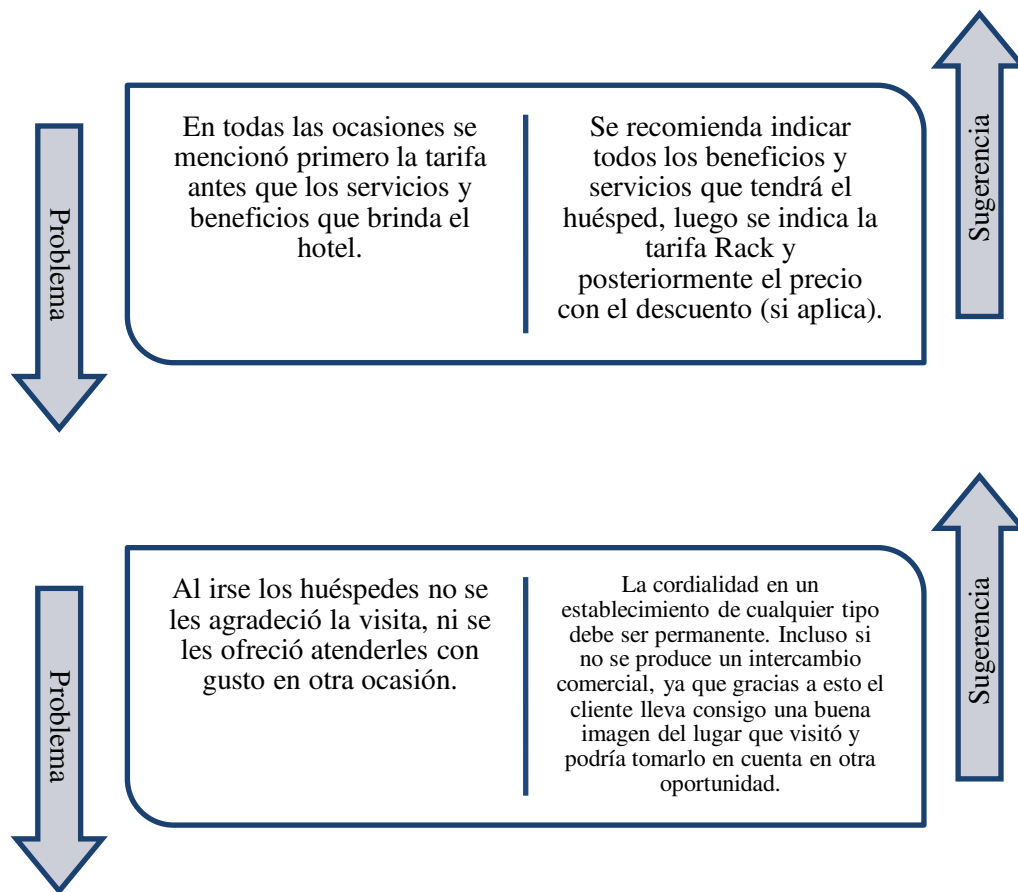
b) En el cuadro N°2 que hace menciona “Check in a clientes con reserva” se pudo constatar lo siguiente:



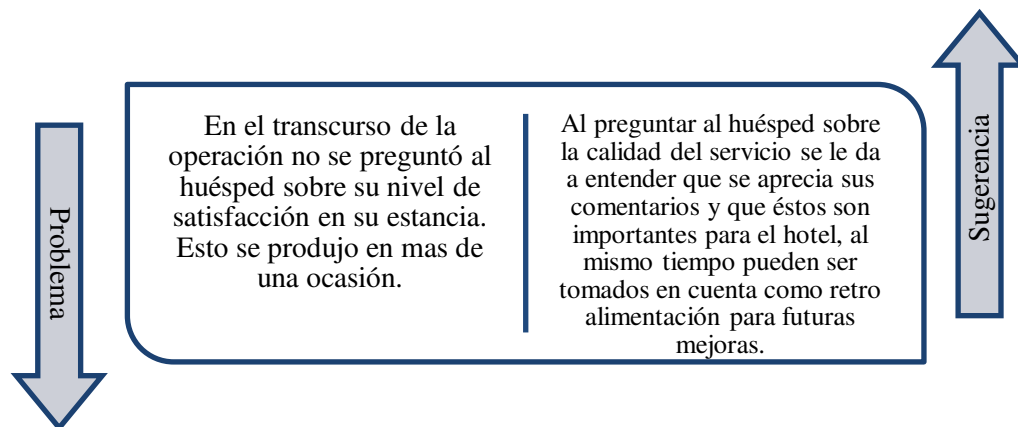


- c) El cuadro N° 3 detalla el “check in a clientes sin reserva (walk in)” y se detectó las siguientes falencias:





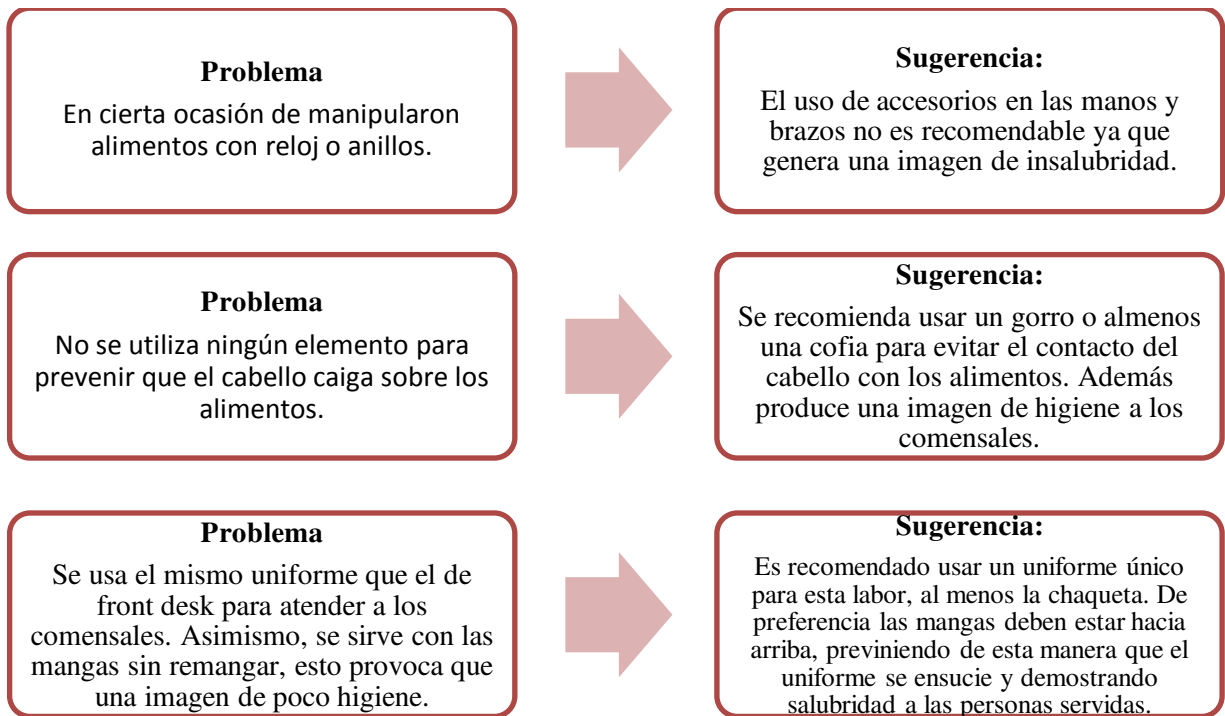
d) El cuadro N° 4 con énfasis en “Check out de los clientes” dicta la siguiente información:



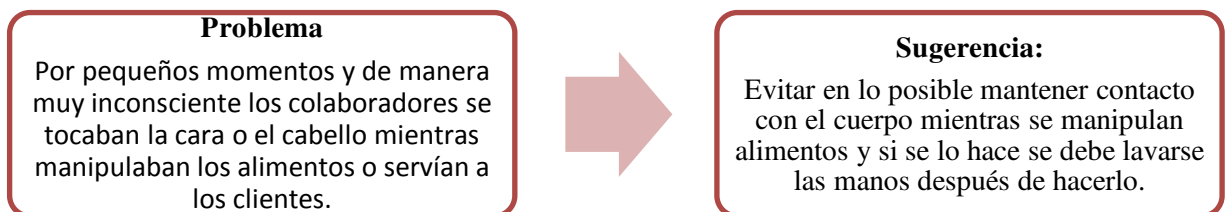
#### 4.2.6. Área de Alimentos y bebidas

**Tabla 5: Análisis del área operativa de A&B**

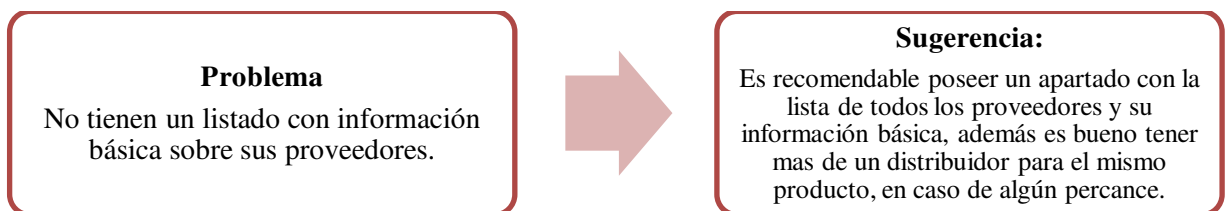
- a) El cuadro N°1 indica “la apariencia del personal de A&B”, en donde se detectó las siguientes falencias a mejorar:

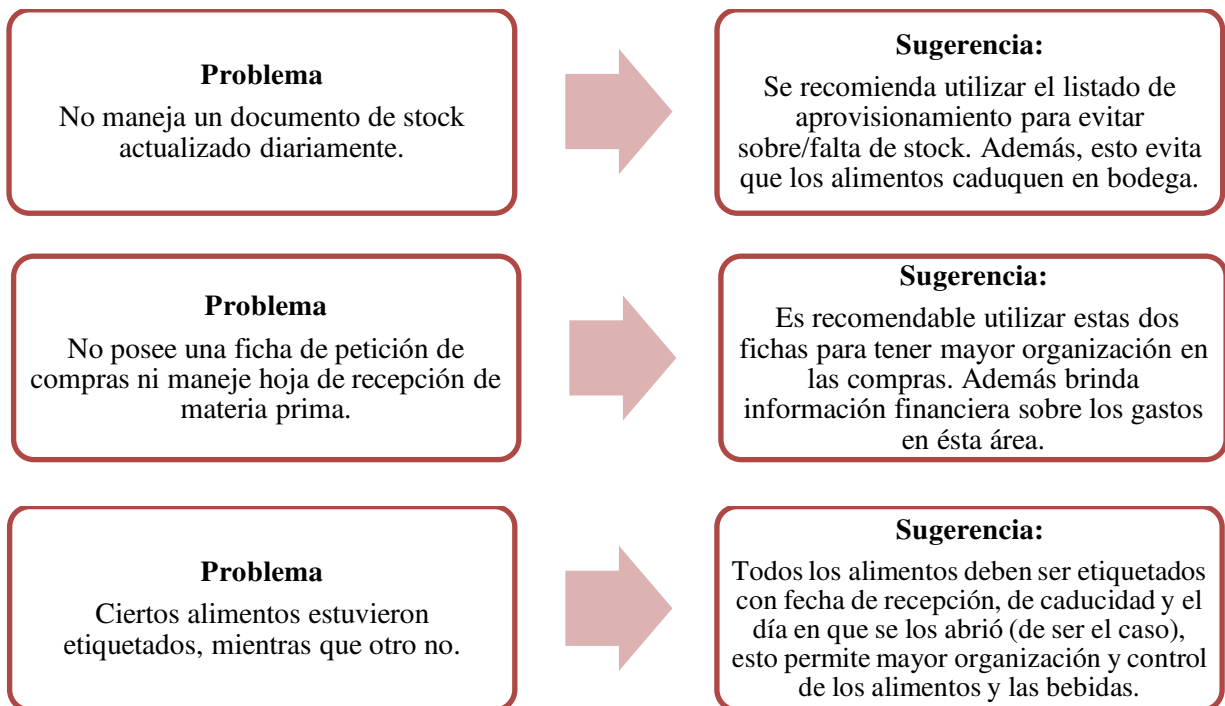


- b) El cuadro N°2 detalla la “manipulación de alimentos” e indica una falencia mínima.

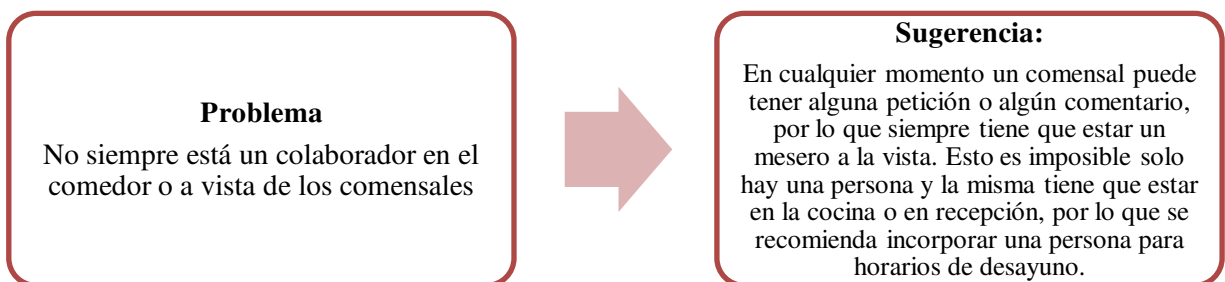


- c) El cuadro N°3 indica el “sistema de aprovisionamiento” y se detectaron las siguientes fallas.





d) El cuadro N° 4 hace referencia a “servicio a los comensales”, de los cuales se extrajo la siguiente información:



Como recomendación adicional se sugiere utilizar mantelería blanca sobre las mesas al momento de servir los desayunos, ya que esto es un distintivo de pulcritud y genera en los comensales mayor confianza al ingerir los alimentos. Además, eso evitará un deterioro precoz de las mesas y a su vez generará menos gastos para el establecimiento.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

- Describir el estado actual de los procesos de un establecimiento hotelero, mediante un estudio de campo, permite establecer una línea base determinante para proceder con los demás procesos implícitos, y esta a su vez abre paso para medir los resultados finales. Es importante recalcar que, para este tipo de proyectos, se necesita determinar un punto de partida desde el cual se podrá implementar objetivos y metas de estudio. Cabe mencionar también que la línea base permitirá una posterior medición de resultados, a partir de una información verídica, planteada en un inicio.
- El proceso de recopilación de información, llevada a cabo dentro de un establecimiento, debe poseer una estructura que permita la correcta organización de los datos obtenidos para proceder con el estudio de caso planteado. Siguiendo la misma línea, es de suma importancia mantener una distancia prudente entre el desarrollo de la actividad de recopilación de información y las actividades cotidianas tanto del cliente interno como externo de la organización; de esta manera se evita interferir con los procesos y alterar los resultados deseados; en consecuencia, la información obtenida es veraz y confiable.
- En ciertas ocasiones, diversos problemas empiezan a surgir dentro de determinados establecimientos, que van desde conflictos internos hasta disminución de ingresos por mala acogida, baja en ventas, entre otros factores. En este contexto, la parte principal de la empresa, organizacionalmente hablando, intenta recuperar su participación en el mercado a cualquier costo, llegando así incluso a la quiebra en el caso de muchas entidades. Todo esto se puede evitar con un profundo y adecuado análisis de los procesos que se desarrollan a diario en el lugar, ya que, ejerciéndolo correctamente, se puede determinar los aspectos negativos que generan las falencias percibidas y que están causando la disminución en su actividad. En el caso que se está estudiando, se tomó una decisión acertada al plantear la necesidad de realizar un análisis exhaustivo en los procesos operativos de servicio al cliente que en cierto momento empezaron a



presentar fallas debido a factores desconocidos, mismos que con el proceso de análisis desarrollado quedaron expuestos y listos para ser corregidos a tiempo.

- Si bien es cierto, no siempre representa una tarea fácil mantener en el más alto nivel los estándares de calidad de cierto establecimiento. Siendo así, resulta necesario emprender un análisis profundo de los procesos operativos de determinada organización, en especial aquellas actividades que están representando un tropiezo para el buen funcionamiento de la misma. Es por esto que, en el presente caso de estudio, surgió la necesidad de analizar los procesos relacionados a servicio de atención al cliente, los cuales demostraban cierto tipo de falencia. Mediante el correcto análisis desarrollado, se logró determinar los factores principales y secundarios que generaron falencias en dichos procesos, así como todos los caminos posibles para corregir los errores suscitados; todo esto con la finalidad posterior de tomar decisiones acertadas que nivelen nuevamente la calidad deseada en los procesos antes mencionados.
- Cada establecimiento hotelero debe cumplir ciertos parámetros y requisitos para mantener la calidad de sus procesos operativos en todo momento; Sin embargo, la definición de dichos procesos, depende de las características que cada entidad posee, así como la estructura organizacional que mantiene. De esta manera, se vio la importancia de investigar un gran número de fuentes bibliográficas para llegar a un mejor conocimiento del tema y posteriormente realizar las recomendaciones necesarias para definir correctamente los procesos operativos de los principales departamentos del hotel y adaptarlos al nuevo sistema en caso de ser necesario.
- Un servicio de calidad, en su mayoría, depende de la percepción que cada uno de los clientes que frecuenta determinado lugar posee, por lo tanto, se habla de un factor mayormente subjetivo, que no podría ser plasmado en parámetros cualitativos generales por la complejidad que esto representa. Adicionalmente, y para obtener mejores resultados, se pueden combinar diferentes métodos de estudio, tal y como se lo hizo en el presente trabajo; en donde se mide la calidad percibida a través de encuestas a clientes, y la calidad técnica por medio de tablas que evalúen la calidad operativa.

## 5.2. Recomendaciones

La presente investigación cuenta numerosas herramientas investigativas que redactan un manual de procedimientos operativos en el área de *house keeping*, *front desk* y Alimentos & Bebidas, además de proponer estrategias modernas para el área de marketing. Dicha información puede ser utilizada por otras personas o entidades para verificar el funcionamiento de un establecimiento hospitalario, cabe recalcar que se realizaron ajustes para acoplar a un hotel boutique todo lo recomendado por autores especializados en el área. Sin embargo, la información descrita en las tablas se puede ajustar a cualquier empresa dedicada al alojamiento, especialmente si su enfoque es un servicio de alta calidad.

El principal beneficiario de esta tesis es el establecimiento de estudio, por lo que se aconseja aplicar las sugerencias descritas en el capítulo 4 del trabajo; con el objetivo de pulir ciertos detalles, corregir aquellas falencias y de esa manera optimizar los procesos operativos de hotel. Asimismo, se recomienda realizar un seguimiento paulatino para verificar su efectividad y realizar ajustes de ser necesario.

La información de este trabajo también puede ser utilizada como herramienta de enseñanza a estudiantes que inician en el área de la hospitalidad, ya que resume e indica la forma adecuada de operar en 4 áreas de un hotel. Además, tiene un enfoque de calidad que describe la apariencia y el comportamiento con el que se debe actuar, acorde al momento y el departamento en el que se encuentre el colaborador. Las tablas que se encuentran en el apartado de anexos puede ser la parte más relevante para profesores que deseen enseñar la manera en la que se desarrollan los quehaceres del área de *house keeping*, *front desk* y Alimentos & Bebidas.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

### 6.1. Fuentes Impresas

- Acerenza, M. (2007). *Marketing Internacional*. México D.F: Trillas.
- Acerenza, M. Á. (2004). *Marketing hotelero*. México D.F: Trillas.
- Bachs Grimal, J., & Vives Serra, R. (1999). *Servicio y atención al cliente en restauración*. Madrid: Síntesis.
- Báez Casillas, S. (2002). *Hotelería*. México D.F.: CECSA.
- Balseca Proaño, D. (2015). *Estudio de factibilidad para la implementación de un sistema de gestión de calidad en el área de alimentos y bebidas, basado en las buenas prácticas de manufactura, para el Hotel Boutique Patio Andaluz, ubicado en el Centro Histórico de Quito*. Quito.
- Chon, K.-S., & Sparrowe, R. T. (2011). *Atención al cliente en hostelería*. Madrid: Paraninfo Thomas Learning.
- Cuñas Delgado, A. (2003). *Análisis y propuesta en la calidad de servicio al cliente en los restaurantes de segunda categoría en la Ciudad de Baños*. Quito.
- De la Torre, F. (2006). *Administración hotelera 2, Alimentos y Bebidas*. México D.F: Trillas.
- de la Vega, M. S. (2004). *Establecimiento Hotelero*. Madrid: Ideaspropias.
- Dorado, J. A., & Cerra, J. (1996, 1998, 2000). *Manual de recepción y atención al cliente*. Madrid: Síntesis.
- Estrella, M. (2013). *Análisis de la gestión de calidad del Hotel Sebastián y diseño de un plan mejora*. Quito.
- Feijoó, J., Garcia, M., & Degrossi, M. (2009). *Alimentos y bebidas: su gerenciamiento en hoteles y restaurantes*. Buenos Aires: Ugerman.

- Ford, R. C., & Heaton, C. P. (2001). *Atención al cliente en los servicios de ocio*. Madrid: Paraninfo Thomson Learning.
- Gallego, J. F. (2002). *Gestión de hoteles una nueva visión*. Madrid: Paraninfo S.A.
- García , S. L. (2003). *Recepción y atención al cliente*. Madrid: Thomson Paraninfo.
- García, F. J. (2013). *Historia de la hotelería y de los mejores Hoteles del mundo*. Madrid: Montañas de papel Ediciones.
- Garre, M. O. (2005). *Departamento de gobernanta de hotel*. Madrid: Síntesis .
- Gonzáles, L., & Talón, P. (2003). *Dirección hotelera, operaciones y procesos*. Madrid: Síntesis.
- Gutierrez, A. (1992). *Metodos de investigación*. Quito: Serie Didacta AG.
- Hernández Castillo, C. (2009). *Calidad en el servicio*. Mexico DF: Trillas.
- Hernández Castillo, C. (2009). *Recepción en la hotelería*. México D.F.: Trillas.
- Iglesias, J. (2004). *Técnicas de investigación aplicadas al sector turístico*. Madrid: Síntesis.
- Ismail, A. (2001). *Operaciones y procesos hoteleros*. Madrid: Paraninfo Thomson Learning.
- Jones, D. L., Day, J., & Quadri-Filitti, D. (2013). *Emerging definitions of boutique and lifestyle hotels: a delphi study*. Routledge.
- Lattin, G. W. (2008). *Administración moderna de hoteles y moteles*. México: Editorial Trillas.
- Líderes. (2015). *El Comercio*.
- Merino Sanz , M., Pintado Blanco, T., Sánchez Herrera, J., Grande , I., & Estévez Muñoz, M. (2010). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC.
- Mestres Soler, J. (1995). *Técnicas de gestión y dirección hotelera*. Barcelona: Gestión2000.

- Morfín, M. d. (2006). *Administración de Comedor y Bar*. México D.F.: Trillas.
- Navarro Ureña , A. (2008). *Recepción y reservas*. Madrid: Paraninfo.
- Pérez Corbea, Y. (2010). *El enfoque de procesos en Hoteles*. Habana.
- Pérez, L. (2012). *Manual práctico de recepción hotelera*. México D.F: Trillas.
- Ramírez Cavassa, C. (2007). *Hoteles, gerencia, seguridad y mantenimiento*. México D.F: Trillas.
- Ramos, F. P., & Barrera Torre, M. E. (2009). *Operaciones en hoteles 1*. México D.F.: Trillas.
- Simón, M. A. (2004). *Housekeeping*. Buenos aires: Ediciones Turísticas.
- Soriano, C. S. (1990). *El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Stoner , A., & Wandel, C. (1989). *Administración*. México D.F.: Prentice-Hall.
- Weissinger, S. S. (2001). *Introduccion a las actividades hoteleras*. Madrid: Paraninfo.

## **6.2. Fuentes Virtuales**

- Arquigrafico. (18 de Octubre de 2016). *Arquigrafico.com*. Obtenido de <http://www.arkigrafico.com/que-es-un-hotel-boutique/>
- Camarabaq.org.co. (28 de Septiembre de 2016). *Camarabaq.org.co*. Obtenido de <http://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2015/09/Formulario-Clima-Organizacional.pdf>
- CitizenM. (15 de Octubre de 2016). *CitizenM Hotels*. Obtenido de <https://www.citizenm.com/>
- Constitución de la República del Ecuador. (22 de Enero de 2015). *REGLAMENTO GENERAL A LA LEY DE TURISMO*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/REGLAMENTO-GENERAL-LEY-TURISMO.pdf>

- DefiniciónABC. (19 de Septiembre de 2016). *DefiniciónABC*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/boutique.php>
- DefiniciónDE. (12 de Septiembre de 2016). *DefiniciónDE*. Obtenido de <http://definicion.de/disruptivo/>
- Diario el Telégrafo. (5 de Marzo de 2016). *Los 9 lugares de Quito más visitados por los turistas*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/quito/item/los-9-lugares-de-quito-mas-visitados-por-los-turistas.html>
- EcuRed. (4 de Octubre de 2016). *EcuRed*. Obtenido de [http://www.ecured.cu/Belle\\_%C3%89poque](http://www.ecured.cu/Belle_%C3%89poque)
- ElComercio.pe. (06 de Septiembre de 2016). *EL COMERCIO*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/vamos/mundo/que-hotel-boutique-que-se-estan-haciendo-conocidos-noticia-1573023>
- Hosteltur. (14 de Enero de 2017). *Hosteltur*. Obtenido de [https://www.hosteltur.com/119857\\_marketing-hoteler-17-tendencias-2017.html](https://www.hosteltur.com/119857_marketing-hoteler-17-tendencias-2017.html)
- IHG. (18 de Noviembre de 2016). *Intercontinental Hotel&Resorts*. Obtenido de <https://www.ihg.com/intercontinental/hotels/us/es/reservation>
- Jumbo Stay. (16 de Noviembre de 2016). *Jumbo Stay*. Obtenido de <http://www.jumbostay.com/>
- Lexicoon.org. (12 de Octubre de 2015). *Lexicoon.org*. Obtenido de <http://lexicoon.org/es/overbooking>
- LOEWS. (14 de Octubre de 2016). *LOEWS Hotel&Resorts*. Obtenido de <https://www.loewshotels.com/>
- LUXOR Las Vegas. (16 de Noviembre de 2016). *LUXOR Las Vegas*. Obtenido de <https://www.luxor.com/en.html>
- MINTUR. (28 de Febrero de 2015). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/alojamiento-en-ecuador-cuenta-con-nuevo-reglamento/>

- nhow Hotels. (17 de Noviembre de 2016). *nhow Hotels*. Obtenido de <https://www.nhow-hotels.com/>
- ONU, OMT. (27 de Mayo de 2016). *UNWTO*. Obtenido de <http://dtxqtq4w60xqpww.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/gcetbrochureglobalcodees.pdf>
- QuitoBoutiqueHotels. (08 de Septiembre de 2016). *QuitoBoutiqueHotels*. Obtenido de [http://www.quitoboutiquehotels.com/quito\\_butique\\_hotel\\_concepto.html](http://www.quitoboutiquehotels.com/quito_butique_hotel_concepto.html)
- Teijeira, P. (18 de Mayo de 2016). *Blog de Pablo Teijeira*. Obtenido de <http://pabloteijeira.es/blog/forecast-que-es-y-para-que-sirve/>
- TheBBH. (29 de Septiembre de 2016). *The Best Boutique Hotels*. Obtenido de <http://www.thebbh.com/>
- Tord, M. (6 de Mayo de 2016). ¿Qué es un hotel boutique y por qué se están haciendo conocidos? *El Comercio*, págs. <http://elcomercio.pe/vamos/mundo/que-hotel-boutique-que-se-estan-haciendo-conocidos-noticia-1573023>.
- Woodlyn Park. (17 de Noviembre de 2016). *Woodlyn Park*. Obtenido de <http://www.woodlynpark.co.nz/>

## 7. ANEXOS

### Anexo 1: Categorización hotelera en Ecuador

ANEXO I. HOTEL - H						
Requerimientos por categoría - H						
REQUISITOS		HOTEL 5 ESTRELLAS	HOTEL 4 ESTRELLAS	HOTEL 3 ESTRELLAS	HOTEL 2 ESTRELLAS	
No.	REQUERIMIENTOS DE INFRAESTRUCTURA					
INSTALACIONES GENERALES						
1	Servicio de estacionamiento temporal para vehículo (embarque y desembarque de pasajeros), frente al establecimiento.	X	X			
2	(Reformado por el lit. b) del Art. 2 del Acdo. 20150101, R.O. 664, 7-I-2016).- Estacionamiento propio o contratado, dentro o fuera de las instalaciones. En caso de que con la aplicación del porcentaje el resultado sea menor a tres, mínimo tres espacios de estacionamiento, para las categorías de cinco, cuatro y tres estrellas. En caso de contar con el requisito mínimo de habitaciones, deberá haber 3 espacios fijos de estacionamiento.	20%	15%	10%	0%	
3	Generador de emergencia	Para suministro general de energía eléctrica para todo el establecimiento.	X	X		
		Para servicios comunales básicos: ascensores, salidas de emergencia, pasillos, áreas comunes.			X	
		Sistema de iluminación de emergencia.				X
4	Agua caliente en lavabos de cuartos de baño y aseo en áreas comunes.	(Sustituido por el lit. c) del Art. 2 del Acdo. 20150101, R.O. 664, 7-I-2016).- Con grifería con sistema temporizado	X			
		Las 24 horas.	X	X		
		Centralizada.	X	X	X	
5	Cambiador de pañales de bebé en cuartos de baño y aseo ubicados en áreas comunes.		X	X		
6	(Reformado por el lit. k) del Art. 1 del Acdo. 20150101, R.O. 664, 7-I-2016).- Contar con (por lo menos) los siguientes servicios / ubicación: 1) Piscina. 2) Hidromasaje. 3) Baño turco					
	4) Sauna.					
	5) Gimnasio.					
	6) SPA.					
	7) Servicio de peluquería.					
	8) Local comercial afín a la actividad. Ej. Agencia de viajes, artesanías, etc.; se considerará como un solo servicio a uno o más locales comerciales.		6	4	2	0
	9) Áreas deportivas.					
	10) Exposición de colección de arte permanente o temporal.					
	11) Salones para eventos.					
	12) (Agregado por el lit. l) del Art. 1 del Acdo. 20150101, R.O. 664, 7-I-2016).- Establecimiento ubicado en un edificio patrimonial que cuente con la respectiva declaratoria por parte de la autoridad competente.					
	13) (Agregado por el lit. l) del Art. 1 del Acdo. 20150101, R.O. 664, 7-I-2016).- Tienda virtual para venta de productos ecuatorianos por catálogo.					
7	(Reformado por el lit. m) del Art. 1 del Acdo. 20150101, R.O. 664, 7-I-2016).- Acondicionamiento térmico en áreas de uso común: enfriamiento o calefacción artificial y/o natural.		X	X	X	X
8	Contar con áreas de uso exclusivo para el personal:	Cuartos de baño y aseo	X	X	X	X
		Duchas	X	X		
		Vestidores	X	X		
		Área de almacenamiento de artículos personales (casilleros)	X	X	X	
		Área de comedor	X	X	X	
8		Área administrativa	X	X		
ACCESOS						
9	Una entrada principal de clientes al área de recepción y otra de servicio.		X	X	X*	
ASCENSORES						
10	Ascensor(es) para uso de huéspedes. No aplica a establecimientos existentes, ni edificios patrimoniales.	Si el establecimiento posee dos o más pisos, incluyendo planta baja.	X	X		
		Si el establecimiento posee tres o más pisos, incluyendo planta baja.			X	
11	Ascensor de servicio. No aplica a establecimientos existentes, ni edificios patrimoniales.	Si el establecimiento posee dos o más pisos, incluyendo planta baja.	X	X		



ÁREAS DE CLIENTES						
Áreas de clientes - General						
12	Centro de negocios con servicio de internet.	16 horas	X			
		12 horas		X		
13	Área de vestíbulo	Incluye recepción (con mobiliario), conserjería y salas.	X	X	X	
		Y recepción (con mobiliario)				X
14	La recepción deberá contar con las facilidades necesarias para prestar atención a personas con discapacidad.	X	X			
15	Restaurante dentro de las instalaciones del establecimiento.	Y cafetería	X			
		Que incluya servicio de cafetería		X		
		Y/o cafetería			X	
		Con carta en español e inglés	X	X	X	
16	Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias bajo pedido del huésped.		X	X		
17	Bar en zona diferenciada del área del restaurante y con instalaciones propias, dentro del establecimiento.		X			
	Servicio de bar dentro del establecimiento.			X	X	
Áreas de clientes - Habitaciones						
18	Contar con habitaciones para personas con discapacidad, según las especificaciones de la Autoridad competente, ubicadas de preferencia en la planta baja del establecimiento.	(Reformado por el lit. d) del Art. 2 del Acdo. 20150101, R.O. 664, 7-I-2016).- 2%	(Reformado por el lit. d) del Art. 2 del Acdo. 20150101, R.O. 664, 7-I-2016).- 2%	4%	2%	0%
19	Habitaciones con cuarto de baño y aseo privado.		X	X	X	X
20	Acondicionamiento térmico en cada habitación, mediante: Sistema de enfriamiento o ventilación mecánica y/o natural o calefacción mecánica y/o natural.		X	X	X	X
21	(Reformado por el lit. n) del Art. 1 del Acdo. 20150101, R.O. 664, 7-I-2016).- Habitaciones insonorizadas, para los nuevos establecimientos.		X	X	X	
22	Internet en todas las habitaciones		X	X		
	Caja de seguridad en habitación.		X	X		
23	Casilleros de seguridad o caja fuerte en recepción.				X	X
24	Cerradura para puerta de acceso a la habitación.		X	X	X	X
25	Almohada extra a petición del huésped.		X	X	X	
26	Frigobar.		X	X		
27	Portamaletas.		X	X	X	
28	Closet y/o armario.		X	X	X	X
29	Escritorio y/o mesa.		X	X		
30	Silla, sillón o sofá.		X	X	X	X
31	Funda de lavandería.		X	X	X	
32	Luz de velador o cabecera por plaza.		X	X	X	X
33	Cortina completa y visillo o blackout y visillo. El blackout o la cortina completa pueden ser sustituidos por puerta interior de la ventana.		X	X		
	Cortinas o persianas. Pueden ser sustituidos por puerta interior de la ventana.				X	X
34	Televisión ubicada en mueble o soporte	Con acceso a canales nacionales e internacionales, con televisión por cable o televisión satelital.	X	X		
		Con acceso a canales nacionales.			X	X
35	Teléfono en habitación		X	X	X	
	(Derogado por el lit. g) del Art. 3 del Acdo. 20150101, R.O. 664, 7-I-2016).		X	X		
	Sistema de comunicación.					X
36	Servicio telefónico	Discado directo (interno, nacional e internacional) en cada habitación.	X	X	X	
		Con atención en español y un idioma extranjero, de preferencia inglés.	X	X		
		Las 24 horas.	X			
		(Sustituido por el lit. e) del Art. 2 del Acdo. 20150101, R.O. 664, 7-I-2016).- Servicio nacional e internacional en la recepción				X
Áreas de clientes - Cuarto de baño y aseo privado						
37	Agua caliente disponible en ducha de cuartos de baño y aseo privado.	Agua caliente.	X	X	X	X
		Centralizada	X	X	X	
		Las 24 horas.	X	X	X	
		Con sistema de válvula de presión.	X			
38	Iluminación independiente sobre el lavamanos.		X	X	X	
39	Espejo de medio cuerpo sobre el lavamanos.		X	X	X	
	Espejo sobre el lavamanos.					X
40	Espejo flexible de aumento.		X	X		
41	Secador de cabello.		X	X	X**	
42	Juego de toallas por huésped	Cuerpo	X	X	X	X
		Manos	X	X	X	X
		Cara	X			
43	Toalla de piso para salida de tina y/o ducha.		X	X	X	X

44	Amenities de limpieza	Champú	X	X	X	X
		Jabón	X	X	X	X
		Papel higiénico de repuesto	X	X	X	X
		(Derogado por el lit. f) del Art. 3 del Acdo. 20150101, R.O. 664, 7-I-2016).	X	X	X	X
		Acondicionador	X	X		
45	Amenities de cuidado personal	(Derogado por el lit. i) del Art. 3 del Acdo. 20150101, R.O. 664, 7-I-2016).	X	X		
		Crema	X	X		
		Pañuelos desechables	X	X		
		(Derogado por el lit. j) del Art. 3 del Acdo. 20150101, R.O. 664, 7-I-2016).	X	X		
46	Amenities adicionales	Cotonetes	X	X		
		(Derogado por el lit. i) del Art. 3 del Acdo. 20150101, R.O. 664, 7-I-2016).	X			
		Gorro de baño	X	X		
		Peinilla	X	X		
		Lustrador de zapatos	X	X		
47	Bata de baño.		X			
48	Zapatillas disponibles en la habitación.		X			
SERVICIOS						
49	Servicio de despertador desde la recepción hacia la habitación.		X	X	X	
50	Servicio de lavandería propio o contratado.		X	X	X	
51	Servicio de limpieza en seco propio o contratado.		X	X		
52	Servicio de planchado	Propio o contratado.	X			
		Plancha a disposición del huésped.	X			X
		Servicio propio o contratado y/o plancha a disposición del huésped.		X	X	
53	Servicio de alimentos y bebidas a la habitación	24 horas	X			
		16 horas		X		
		12 horas			X	
		Carta definida para este servicio en español y un idioma extranjero, de preferencia inglés	X	X		
54	Contar (al menos) con personal profesional o certificado en competencias laborales, en las áreas operativas y administrativas del establecimiento.		30%	20%	10%	1 persona
55	Contar (al menos) con personal que hable al menos un idioma extranjero, en las áreas de contacto y relacionamiento directo con el huésped.		25%	15%	10%	1 persona
56	Personal bilingüe que brinde el servicio de recepción, conserjería o guardiana las 24 horas.		X	X		
57	Servicio de botones, con atención en español y un idioma extranjero, de preferencia inglés.	24 horas	X			
		16 horas		X		
58	Todos los establecimientos ubicados en zonas donde no exista red pública de alcantarillado, deberán contar con:	Sistema de tratamiento de aguas residuales	X	X		
		Al menos pozo séptico			X	X
59	Los nuevos establecimientos, ubicados dentro del territorio nacional deberán contar con un sistema de tratamiento de aguas residuales.	X				
60	Servicio médico para emergencias propio o contratado.		X	X		
61	Valet parking		X			
62	Servicio de transfer, propio o contratado (puerto o aeropuerto - establecimiento y viceversa).		X	X		
63	Cuenta con formas de pago que incluya tarjeta de crédito y/o débito, voucher.		X	X	X	
64	Circuito cerrado de cámaras de seguridad con capacidad de almacenamiento de al menos 30 días.		X	X		
65	Silla de ruedas disponible para uso del huésped.		X	X		
66	Servicio adicional a petición del huésped.	Cama extra	X	X	X	
		Cuna	X	X		
		Silla de bebé	X	X		
La letra X significa cumplimiento obligatorio por categoría para cada uno de los establecimientos.						
X*	Para establecimientos existentes aplica una entrada común de clientes y servicios.					
X**	A solicitud del huésped					
NOTA GENERAL: Lo dispuesto en esta normativa de requisitos mínimos de los establecimientos de alojamiento se entenderá de aplicación, sin perjuicio de requisitos adicionales que el establecimiento desee implementar o que en su caso, pudieren exigirse en otras normas especiales.						
NOTA: En el caso de considerar porcentajes, cuando éste resulte un número decimal, solo se considerará la parte entera del número. De igual manera, si se obtiene el número cero, se deberá contar con al menos uno del requisito solicitado.						

## Anexo 2: Clima Laboral

### ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL

El propósito de este Cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan MEJORAR EL AMBIENTE de trabajo en el Hotel Boutique “Casa Joaquín”

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto, NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 3 (En desacuerdo). Tienes la opción de elegir N/A (no aplica) en los casos que así lo consideres.

- 1- Totalmente de acuerdo
- 2- Parcialmente de acuerdo
- 3- En desacuerdo
- 4- No Aplica (N/A)

PREGUNTAS	1	2	3	N/A
1. Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo				
2. La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros				
3. Yo apporto al proceso de planificación en mi área de trabajo.				
4. En esta Institución, la gente planifica cuidadosamente antes de tomar acción.				
5. Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo				
6. Las herramientas y equipos que utilizo son mantenidos en forma adecuada.				
7. En esta organización valoran mi trabajo				
8. Considero que me pagan lo justo por mi trabajo				

9. Estoy satisfecho con los beneficios que recibo				
10. Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo				
<b>AUTONOMIA</b>				
11. Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor				
12. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.				
13. El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales				
<b>COHESIÓN</b>				
14. Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.				
15. Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la Institución.				
16. Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.				
17. Mi superior inmediato pide mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones.				
18. Mi superior inmediato da un buen ejemplo.				
19. Mi superior inmediato está disponible cuando lo requiero.				
20. Mi superior inmediato respeta la confidencialidad de los temas que comparto con él.				
21. Mi superior inmediato me exhorta a crecer y aprender.				
22. Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo				
<b>PRESIÓN</b>				
23. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.				
24. En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.				
25. Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo				

<b>APOYO</b>				
26. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito				
27. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito				
28. A mi jefe la interesa que me desarrolle profesionalmente.				
29. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.				
<b>RECONOCIMIENTO</b>				
30. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.				
31. Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución				
32. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado				
<b>EQUIDAD</b>				
33. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.				
34. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.				
35. Mi jefe no tiene favoritos				

**Anexo 3: Rutina en una habitación vacía y sucia o de *Check Out***

Rutina en una habitación vacía y sucia o de <i>Check Out</i>			
Parámetro	Cumple	No cumple	Observaciones
1. Tocar la puerta con 3 golpes livianos seguidos, por 3 ocasiones y esperar si hay respuesta del huésped.			
2. Abrir la Habitación y dejar			

la puerta abierta.			
3. Abrir cortinas y ventanas para ventilar el cuarto.			
4. Apagar las luces y aparatos que hayan quedado encendidos.			
5. Sacar al pasillo o depositar en el área de servicio la vajilla que se encuentre en la habitación.			
6. Desmantelar la habitación y el baño <sup>9</sup> .			
7. Cuenta la ropa sucia y revisa si hay objetos olvidados en la habitación.			
8. Contrala perchas, luces, TV, y otros con el fin de verificar posibles daños.			
9. Procede a la limpieza general de la habitación.			
10. Saca la basura.			
11. Tiende la cama con lencería limpia, según tipo de tendido establecido por el hotel.			
12. Limpia el baño y repone suministros.			
13. Cierra ventanas y cortinas.			

---

<sup>9</sup> Hace referencia a dejar la habitación y el baño en condiciones para proceder a su limpieza, para realizarlo se requiere retirar los blancos de cama con cuidado. La lencería blanca (sábanas) se la pone en el recipiente para ropa sucia o se le traslada al linen para su posterior entrega a la lavandería. De la misma manera se procede para el baño con las toallas, retirando en el caso de un *check out*.

14. En el caso de haber alfombra la aspira desde el fondo hacia la salida a fin de no pisar donde ha aspirado.			
15. Re acomoda los muebles y otros que hayan sido desplazados por el huésped o por la limpieza realizada.			
16. Chequea el aspecto general y estandarización, realizando una revisión final.			
17. Rocía el ambiente con desodorante si el hotel lo usa.			
18. Cierra la habitación silenciosamente para no incomodar a otros huéspedes.			
19. Comunica a recepción el estado de la habitación, incluyendo la información sobre alguna avería si lo hubiese.			

#### Anexo 4: Rutina en una habitación ocupada

Rutina en una habitación ocupada			
Parámetro	Cumple	No cumple	Observaciones
1. Tocar la puerta con 3 golpes livianos seguidos, por 3 ocasiones y esperar si hay respuesta del huésped.			
2. Si el huésped llegara en el momento de la limpieza,			

proceder según corresponde <sup>10</sup> .			
3. No guardar ropa o pertenencias u objetos de valor en los cajones o armarios, acomodarlos sobre una silla o velador.			
4. No tocar o cambiar de lugar papeles, documentos o notas dejadas sobre una mesa, cómoda o escritorio. Tampoco alterar su orden al arreglarlos.			
5. Realizar la limpieza correspondiente de la habitación			
6. Tender la cama y cambiar de sabanas si fue una petición del huésped			
7. Reponer toallas y <i>amenities</i> de la sala de baño			
8. Salir de la habitación y asegurarse de cerrar bien la puerta			
9. Informar a recepción si se evidenció alguna anomalía en la habitación <sup>11</sup>			

---

<sup>10</sup> Para este caso existen 2 posibilidades:

- a) Si la mucama conoce al huésped debe pedirle autorización para seguir con la tarea o preguntarle si desea que regrese más tarde
- b) Si la mucama no conoce al huésped, le debe pedir amablemente que le muestre la llave de la habitación y luego solicitar autorización para seguir o no con la limpieza

<sup>11</sup> Dentro de estas anomalías pueden estar incluidas varios aspectos, como, por ejemplo:

- a) Se percibió olor a humo de tabaco.
- b) Se evidenció la ruptura de algún componente de la habitación.
- c) Se presencian animales o rastros de los mismos.



**Anexo 5: Rutina en una habitación que no se rentó**

<b>Rutina en una habitación que no se rentó</b>			
<b>Parámetro</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observaciones</b>
1. Tocar la puerta con 3 golpes livianos seguidos, por 3 ocasiones y para verificar que no haya ningún huésped en el interior de la habitación.			
2. Ventilar la habitación.			
3. Limpiar el polvo de los muebles y vidrios de ventanas.			
4. Verificar la limpieza de la habitación en general, incluyendo la sala de baño. Si se percibe alguna suciedad, limpiarla.			
5. Cambiar el agua del inodoro.			
6. Revisar luces de habitación y baño, televisión, agua, etc.			
7. Revisar suministros y proceder a su cambio de ser necesario.			
8. Reportar a recepción el estado de la habitación.			

### Anexo 6: Apariencia Del Personal De Front desk

<b>APARIENCIA DEL PERSONAL DE FRONT DESK</b>			
<b>Parámetro</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observaciones</b>
1. Portar el uniforme aseado y planchado.			
2. No puede presentarse con barba o bigote, y estar debidamente rasurado.			
3. Si utiliza loción, debe ser muy sutil.			
4. No se permite anillos excepto el de graduación o argolla de matrimonio.			
5. Debe traer el cabello arreglado y corto.			
6. El gafete del empleado debe ir en el lado izquierdo del saco o la camisa, sin modificaciones o adaptaciones al mismo.			

### Anexo 7: *check in* a clientes con reserva

<b>CHECK IN A CLIENTES CON RESERVA</b>			
<b>Parámetro</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observaciones</b>
1. Saludar atentamente, si es posible y se conoce el nombre, tratar al huésped por su apellido.			
2. Dar la bienvenida al establecimiento y mencionar el nombre de quien le da el recibimiento.			

3. Preguntar si tiene reserva, si es positiva la respuesta, pedir cordialmente a nombre de quien está hecha la reserva.			
4. Pedir la documentación de la persona a cargo de la reservación.			
5. Confirmar a la persona los detalles de la reservación <sup>12</sup>			
6. Informar a la persona los beneficios o servicios que obtiene con la reservación, como el uso de las instalaciones o el horario del desayuno, si incluyera. Además se debe decir la hora máxima del <i>check out</i> .			
7. Si aún no se ha realizado el pago, preguntar cordialmente si prefiere hacerlo en ese momento o al <i>check out</i> .			
8. Guiar al huésped a su habitación.			
9. Informar al huésped las características de la habitación y el uso del teléfono con el cual se puede comunicar con recepción.			
10. Preguntar si tiene alguna			

---

<sup>12</sup> Los detalles de la reservación deben incluir:

- a) Tipo de habitación y número de personas
- b) Tiempo de estadía
- c) Precio final por noche

solicitud especial.			
11. Salir de la habitación con calma y cerrar la puerta.			

**Anexo 8: Check In A Clientes Sin Reserva (Walk In)**

<b>CHECK IN A CLIENTES SIN RESERVA (WALK IN)</b>			
<b>Parámetro</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observaciones</b>
1. Saludar atentamente			
2. Dar la bienvenida al establecimiento y mencionar el nombre de quien le da el recibimiento.			
3. Preguntar si tiene reserva, si es negativa la respuesta, preguntar el tipo de habitación que desea.			
4. Revisar si hay disponibilidad de la habitación requerida, ofrecer una habitación con características similares. En el caso que el hotel estuviese lleno, pedir disculpas por no poder servirle y ofrecer buscar un hotel con las mismas características.			
5. Mencionar los servicios y beneficios que le brinda el hotel.			
6. Le mencionamos la tarifa <i>Rack</i> del tipo de habitación que desea, en el caso de percibir un malestar por el precio, ofrecer un descuento			

(bajo parámetros establecidos por el administrador).			
7. Si la persona acepta, pedir la documentación y realizar el registro correspondiente, si el visitante no desea rentar la habitación, brindar el servicio para una próxima ocasión y despedirse cordialmente.			
8. Informar sobre el uso de las instalaciones o el horario del desayuno, si incluyera. Además, se debe decir la hora máxima del <i>check out</i> .			
9. Preguntar cordialmente si prefiere realizar el pago en ese momento o al <i>check out</i> .			
10. Guiar al huésped a su habitación.			
11. Informar al huésped las características de la habitación y el uso del teléfono con el cual se puede comunicar con recepción.			
12. Preguntar si tiene alguna solicitud especial.			
13. Salir de la habitación con calma y cerrar la puerta.			

### Anexo 9: Check Out De Los Clientes

<b>CHECK OUT DE LOS CLIENTES</b>			
<b>Parámetro</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Observaciones</b>
1. Revisar las facturas por cobrar, para cada habitación.			
2. Esperar a que el cliente se acerque a recepción, si la hora del <i>check out</i> se avecina, llamar a la habitación y recordar al huésped la hora máxima establecida por el hotel.			
3. Si el cliente aún no ha cancelado la totalidad de su estancia, indicar los detalles de la factura y preguntar el método de pago preferido.			
4. Informar al departamento de <i>house keeping</i> <sup>13</sup> y realizar el cobro.			
5. Mientras se realiza la transacción, preguntar si su estancia estuvo bien y si tiene alguna otra petición.			
6. En caso de no haber ninguna petición, agradecer al huésped por haber usado las instalaciones e invitarlo a que regrese en un futuro.			
7. Acompañarlo a la puerta, cargando el equipaje más pesado (en caso de no haber			

---

<sup>13</sup> Se debe procurar informar al departamento de *house keeping* de la desocupación de una habitación lo antes posible, con el objetivo de que se verifique si hay algún desperfecto en la habitación causado por el huésped.

<i>bell boy</i> ) y si un automóvil lo espera acercarse lo más posible, sin descuidar el puesto de trabajo.			
8. Despedirse cordialmente.			

#### Anexo 10: Apariencia Del Personal De A&B

APARIENCIA DEL PERSONAL DE A&B			
Parámetro	Cumple	No cumple	Observaciones
1. Su aseo físico debe ser impecable, incluyendo el cuidado oral y manos (bien lavadas y cortado las uñas adecuadamente).			
2. No puede presentarse con barba o bigote, y estar debidamente rasurado.			
3. Si utiliza loción, debe ser muy sutil.			
4. No se permite anillos ya que está en contacto con alimentos.			
5. Debe traer el cabello arreglado y corto, además debe usar cofia <sup>14</sup> .			
6. Debe usar uniforme único para su labor, y no se lo debe usar fuera del horario de servicio.			
7. El uniforme debe lucir impecable y la ropa blanca			

---

<sup>14</sup> Cofia: es una medida antiséptica compuesta de una malla o gorra de lino utilizado en la cabeza para evitar que el pelo caiga sobre los alimentos (Bachs Grimal & Vives Serra, 1999).

debe cambiarse a diario.			
--------------------------	--	--	--

#### Anexo 11: Manipulación De Alimentos

MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS			
Parámetro	Cumple	No cumple	Observaciones
1. Lavarse las manos antes de manipular alimentos, después de tocar comida cruda, después de manipular desperdicios y basura, después de sonarse la nariz y después de ir al lavabo.			
2. No estornudar, ni toser sobre los alimentos.			
3. No secar el sudor con el antebrazo ni tampoco con el uniforme.			
4. No peinarse.			
5. No comer o masticar chicle en horas de trabajo.			
6. No fumar durante el servicio ni poco antes del mismo, para evitar un aliento desagradable.			
7. No tocarse la boca con las manos durante el servicio.			

#### Anexo 12: Sistema De Aprovisionamiento

SISTEMA DE APROVISIONAMIENTO			
Parámetro	Cumple	No cumple	Observaciones



1. Tiene un listado con información sobre sus proveedores.			
2. Maneja un documento de <i>stock</i> actualizado diariamente.			
3. Posee fichas de petición de compras.			
4. Maneja hojas de recepción de las materias primas.			
5. Se guarda los alimentos en lugares acorde a sus necesidades.			
6. Se etiqueta la fecha de recepción y expiración del producto.			
7. Se utilizan los alimentos en <i>stock</i> antes que los recién llegados.			
8. Se utiliza fichas de alimentos dados de baja.			

### Anexo 13: Servicio Hacia Los Comensales

SERVICIO HACIA LOS COMENSALES			
Parámetro	Cumple	No cumple	Observaciones
1. Comprobar las reservas antes de empezar el turno.			
2. Hacer un rápido control de la <i>mise-en-place</i> .			
3. Recibir a cada comensal de una manera cordial e indicarle donde puede tomar			

asiento y donde se encuentra el servicio <i>buffet</i> .			
4. Después de pocos minutos de que se sentó el comensal, acercarse a preguntar si tiene alguna petición en especial.			
5. Durante el servicio no debe haber ruido por parte de los colaboradores.			
6. Un colaborador debe permanecer parado en el comedor, esperando una posible petición en alguna mesa.			
7. Al ver que los comensales de alguna mesa acabaron, acercarse a preguntar si el servicio estuvo adecuado y si necesitan algo adicional.			
8. No retirar los platos de la mesa a menos que sea petición de los comensales o que hayan abandonado la mesa.			

## Anexo 14: Encuesta a clientes en inglés



# SATISFACTION SURVEY

Thank you for staying with us. Please answer the following questions regarding to your stay at Casa Joaquín, your answers are very important to us and we thank you for your comments. Rate from 1 (very poor) to 5 (very good).

GENERAL FACILITIES					
	1	2	3	4	5
1. Environment and decoration					
2. Comfort					
3. Equipment and Facilities					
4. Quality / Price					
5. Hospitality and Treatment					

BEDROOMS					
	1	2	3	4	5
6. Equipment Room					
7. Cleaning					
8. State Room					
9. State Bathroom					

BAR & BREAKFAST					
	1	2	3	4	5
10. Variety and offer					
11. Presentation and Food Quality					
12. Waiters efficiency					

OTHERS	
13. ¿Who refer you the hotel?	
<input type="checkbox"/> Frequent Guest	
<input type="checkbox"/> Internet	
<input type="checkbox"/> Company	
<input type="checkbox"/> Recommendation	
<input type="checkbox"/> Travel agency, the name: _____	
<input type="checkbox"/> Others: _____	
14. ¿Whould you return?	
<input type="checkbox"/> Yes	
<input type="checkbox"/> No	
As a valued guest, your comments and suggestions can assist us in achieving our goal of quality in service:	
_____	

## Anexo 15: Encuesta a clientes en español



# ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Gracias por hospedarse con nosotros. Por favor conteste las siguientes preguntas en lo que se refiere a su estancia en Casa Joaquín, sus respuestas son muy importantes para nosotros y le agradecemos por sus comentarios. Puntúe del 1 (Muy mal) al 5 (muy bien) los siguientes aspectos

### INSTALACIONES GENERALES

	1	2	3	4	5
1. Ambiente y Decoración					
2. Comodidad y Confort					
3. Equipamiento e Instalaciones					
4. Relación Calidad / Precio					
5. Hospitalidad y Trato					

### HABITACIONES

	1	2	3	4	5
6. Equipamiento Habitación					
7. Limpieza					
8. Estado de las Habitaciones					
9. Estado de los baños					

### BAR & DESAYUNO

	1	2	3	4	5
10. Variedad y oferta					
11. Presentación y calidad de los alimentos					
12. Servicio de los meseros					

### OTROS

13. ¿Quién le recomendó el hotel?

- ☐ Es cliente frecuente  
☐ Internet  
☐ Compañía  
☐ Recomendación  
☐ Agencia de viaje, el nombre: \_\_\_\_\_  
☐ Otros: \_\_\_\_\_

14. ¿Regresaría usted nuevamente?

- ☐ Si  
☐ No

Como huésped distinguido, sus comentarios y sugerencias pueden ayudarnos para alcanzar nuestro objetivo en calidad y servicio:

---

---

---